Guia de recomanacions per a la continuïtat de l'empresa familiar en el sector del comerç

Claus d'èxit



Diputació
Barcelona

Direcció: Elisabet Vilalta Casals, directora de Comertia
Autors: Ricard Agustín Ripoll i Yolanda Mora Morera



Octubre, 2013
Edició: Gabinet de Premsa i Comunicació de la Diputació de Barcelona
Producció: Departament de Reproducció Gràfica de la Diputació de Barcelona
DL B. 24891-2013

Índex

Presentació

Les empreses familiars configuren una part molt important del teixit comercial de la província de Barcelona i enriqueixen, amb el saber adquirit en passades generacions, els models de negoci que s'han d'adaptar a la societat de la innovació.

Moltes empreses i famílies que inicien aquest camí el continuen de manera satisfactòria, d'altres, no.

Des de la Gerència de Serveis de Comerç donem suport als ens locals com a administració més propera al ciutadà i també a l'empresa. I configura un dels nostres objectius el manteniment i la millora del nostre model de comerç.

Amb aquesta guia de recomanacions ens acostem a les empreses i també a les famílies que desenvolupen una activitat econòmica cabdal per a la província i per al país. Pretenem que es converteixi en una eina de diagnosi i de resolució dels conflictes que poden arribar a impedir l'èxit d'una empresa familiar, tant en la gestió diària com en un dels moments més complexos com és el relleu generacional.

Desitjo que aquesta guia es converteixi en un document de referència per als municipis, en la seva tasca de suport als empresaris i per a les empreses, familiars o no, per tal que gestionin i planifiquin els seus canvis amb èxit.

Jordi Subirana i Ortells
Diputat delegat de Comerç
Àrea de Desenvolupament Econòmic Local

Pròleg

A Catalunya, més del 65% de les empreses són familiars,[1] i aquest és un fet que ha anat marcant el nostre tarannà i la nostra cultura social com també, si fem referència al sector *retail*, el nostre model comercial català. Les empreses neixen, creixen, es desenvolupen i moren en entorns socials, polítics i econòmics que possibiliten l'èxit de la seva activitat i a la vegada la condicionen.

En el cas de les empreses familiars, a aquests entorns cal sumar-ne un de quart: la família. L'experiència a Comertia ens diu que una bona gestió de l'empresa familiar és la que aconsegueix traslladar i fer latents els valors de la família (estabilitat, integritat, planificació i visió a llarg termini) en l'empresa.

A Comertia, l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar del Retail, comptem amb prop de seixanta cadenes de *retail* familiars, de la primera generació fins a la sisena.

Tots aquests negocis són empreses familiars que, més o menys, han patit esdeveniments històrics (Segona Guerra Mundial, Guerra Civil, expropiació de terrenys, canvis de sistemes polítics, catàstrofes naturals, devaluació de la moneda amb la incorporació de l'euro, etc.) que han afectat durament els seus negocis, i avui ens ho expliquen amb la satisfacció d'haver sabut trobar les oportunitats adients per tirar endavant.

El que hem après de les històries empresarials de Comertia és que tota organització, familiar i empresarial, que aconsegueix superar les dificultats que se li presenten s'enforteix i perllonga la seva continuïtat.

Cada generació va deixant la pròpia empremta i, l'una rere l'altra, van incorporant la seva manera de fer més amb criteri d'evolució que de canvi, i amb criteri de millora, en la direcció de construir una organització estimulant amb una cultura corporativa sòlida que és la que ajuda a sobreviure als canvis estructurals i a promoure la continuïtat.

Elisabet Vilalta i Casals
Directora de Comertia

1. Estudi 2010 *Baròmetre de l'Empresa Familiar a Catalunya*, ESADE-URL.
Ed. Fundació Jaume Casademont.

Introducció

A l'hora de plantejar aquesta guia de recomanacions, cal dir que el sector del comerç, tot i la seva complexitat, mereix ser considerat un dels sectors estratègics del país, per la seva antiguitat i per la seva gran contribució a generar riquesa.

Possiblement, entre els lectors tindrem famílies empresàries de petits establiments comercials locals, però segur que n'hi haurà d'altres que disposen de xarxes de botigues i que poden estar localitzades en altres indrets del territori i també a l'estranger.

D'altra banda, aquesta complexitat empresarial acostuma a anar acompanyada d'una complexitat familiar; per tant, les característiques són molt diverses. No és el mateix una família que es troba preparant la transició de primera a segona generació, que una altra família que té al darrere dècades en el negoci i unes quantes generacions.

Amb aquest mapa inicial, escriure una guia de recomanacions en la qual tothom es vegi reflectit és tot un repte. De tota manera, en les diferències de complexitat en la gestió i en les relacions família-empresa s'estableixen uns mínims comuns denominadors que són els que facilitaran la identificació.

L'objectiu de la guia és que tot el recull d'experiències, recomanacions i eines sigui d'utilitat a l'hora de planificar i portar a terme les accions clau per garantir la continuïtat de tota empresa familiar, com també per afrontar la situació en aquells casos en què no és possible donar relleu generacional dins la pròpia família.

La importància de l'empresa familiar en el sector del comerç

Darrerament, a moltes poblacions de Catalunya s'ha posat en marxa la iniciativa de col·locar una rajola commemorativa als comerços centenaris, la qual cosa no deixa de ser una curiositat i un bon reclam per fer una fotografia. Però, a aquells que porten el món del comerç en el seu ADN, de ben segur que els és fàcil imaginar una gran quantitat d'hores de treball, alegries, tristeses, somnis compartits, valors, etc.

Sovint, i més en temps de crisi, se sent a parlar dels sectors estratègics del país i de com cal protegir-los per evitar que les inversions que fa uns anys van arribar de fora s'allunyin del territori.

El que no planteja cap dubte és que l'empresa familiar té una importància estratègica en la generació de riquesa pel país. S'estima que al voltant del 70% del PIB de l'Estat[2] s'origina en l'empresa familiar i, en el cas de Catalunya, l'empresa familiar del comerç ha tingut, té i seguirà tenint un paper fonamental en el desenvolupament de la nostra economia.

Un sector amb aquesta importància per la generació de riquesa, és necessari protegir-lo i gairebé mimar-lo. No tan sols per la importància econòmica que té, sinó també per la importància que li correspon pel que fa a la seva funció d'eix vertebrador de la societat. A més d'anar a les botigues per comprar, les persones hi anem a «passejar», com a distracció, per conèixer novetats, tendències i també per distreure'ns. Cal assegurar la continuïtat d'aquest comerç que contribueix a crear riquesa, modelar ciutats i estructurar-les, apropar les persones i donar resposta a les seves necessitats bàsiques. Una continuïtat que, si sempre ha estat complexa (en els últims tres anys la destrucció d'ocupació en el sector de comerç ha estat d'un 34%[3]), avui encara ho és més a causa de la conjuntura socioeconòmica i tecnològica principalment, de la qual el comerç no és aliè. Les persones viatgem, ens relacionem, ens comuniquem, treballem i comprem de noves maneres que no tenen res a veure a com ho fèiem pocs anys enrere. També els models de família han anat canviant i ara ens trobem amb una realitat social i familiar que encara fa més necessàries les bones pràctiques a l'hora de planificar estratègicament no només el negoci, sinó també les expectatives familiars.

Abans de parlar extensament sobre la continuïtat de l'empresa familiar de comerç, caldria fer una mica d'història per entendre les particularitats que presenta.

---

2. Font: Instituto de la Empresa Familiar (www.iefamiliar.com).

3. Informe de la situació del comerç 2011, UGT.

L’empresa familiar, neix en el món del comerç?

Entre les diverses teories sobre l’origen de l’empresa familiar, la que vincula els orígens de l’empresa familiar amb el món del comerç sembla una de les més encertades i coherents.[4]

Si remuntem a finals del neolític, trobem l’agricultura com a activitat principal, sempre entesa com a activitat per al consum propi de les famílies.

Va ser gràcies al desenvolupament d’eines agrícoles i a l’ús del bestiar al camp que es van aconseguir collites més abundants. I això va comportar dos canvis: d’una banda, que no tota la família treballés la terra i, de l’altra, que es pogués bescanviar part de la collita per altres productes.

Aquí també entra en joc per primera vegada el concepte de magatzem, ja que calia guardar i protegir els excedents de collita i tots els productes que les famílies ja no necessitaven per a l’autoconsum.

És curiós que en aquella època la pregunta «hi haurà prou feina per a tots al negoci?» ja es presentava, tal com passa avui. En aquell moment, les noves ocupacions es van trobar en activitats com l’artesania i un comerç incipient basat en el bescanvi.

Més endavant es van utilitzar productes, animals i metalls com a patró de canvi i, alhora, les tasques de productor i venedor també es van separar i van quedar com a dues activitats clarament diferenciades.

Però és molt més tard, amb l’aparició de les primeres monedes a Grècia, al voltant de l’any 600 aC, quan el comerç rep el nom de l’activitat que coneixem avui. Tot i que altres cultures ja havien anat deixant la seva empremta, és a l’Imperi Romà, amb la seva expansió, a qui s’atribueix la funció de dinamització dels inicis del comerç tal com s’ha entès durant els darrers segles.

Des d’aleshores i amb el pas de mercats informals a llocs formals per a l’activitat comercial, moltes famílies han trobat en el comerç la seva raó de ser, de viure i de projectar-se en el temps.

De la botiga a la família empresària

La primera botiga és la primera llavor de tota família empresària del comerç, i acostuma a començar amb humilitat i amb la mera finalitat de guanyar prou per mantenir la unitat familiar.

Arguments com l’ambició, l’esperit emprenedor o altres condicionants, com l’èxit, són els principals motius que expliquen que una família transformi la primera botiga en una botiga més gran, en un negoci diferent, en una xarxa de botigues i, en definitiva,

4. Watson, Peter (2005) *Ideas: A history of thought and invention, from fire to Freud.*

en una veritable empresa regida amb criteris empresarials. Amb tot, des de la primera botiga, es comencen a edificar els valors de la família empresària, i si bé aniran evolucionant amb el temps, mantindran la seva essència.

Els valors empresarials es transmeten a clients, proveïdors i treballadors. Per la mateixa naturalesa de l'activitat comercial i la proximitat que s'estableix amb la clientela, aquests valors tenen un impacte més directe, més palpable en el curt termini i de més risc si la percepció no és l'adequada.

Per aquest motiu, les famílies que decideixen fer el pas d'evolucionar de la primera botiga i créixer hauran de tenir molt clar el concepte de gestió de negoci per sobre del de botiga, l'evolució de botiguer a empresari. Aquest canvi de mentalitat és clau per a la continuïtat de l'empresa familiar.

Amb el pas dels anys, el creixement de la complexitat del negoci es presenta acompanyat d'un increment del nombre de familiars que es queden a treballar a les botigues. Si ja és prou complexa la gestió, caldrà aprendre també a treballar entre generacions, a treballar en equip entre germans i cosins i, el que és més bàsic, a pensar que l'estratègia empresarial ha d'anar acompanyada de l'estratègia familiar, i que necessàriament ambdues han d'estar alineades.

Amb tots aquests canvis, què passa amb el model de negoci que va posar en marxa el fundador? El món de comerç evoluciona tan de pressa que només les famílies empresàries que saben anar adaptant el negoci a les necessitats de cada moment són les que aconsegueixen una òptima successió generacional.

En aquesta evolució de botiga a família empresària, hi té un paper fonamental el líder: la persona que actua en tot moment com a ambaixador de l'empresa i de la marca.

Ser del comerç, en què ens fa diferents?

A diferència d'altres empreses familiars, el comerç al detall permet el contacte directe amb el consumidor final, i això presenta avantatges i inconvenients. Centrant-nos en els avantatges, caldria destacar en primer lloc la marca com a element de valor. La marca genera un sentiment i aquest es crea a través de l'experiència.

Per tal que una marca sigui reconeguda ha de tenir:

- Uns valors distintius que reflecteixin la filosofia de l'empresa.
- Uns valors diferenciadors en el cas de productes o conceptes de negoci que es diferenciïn clarament de la competència.
- Personalitat.
- Capacitat d'innovació.

Per aconseguir-ho, cal partir d'una estratègia de marca amb un posicionament concret i, sobretot, saber comunicar-la. I en el cas de la família empresària, caldrà sumar també l'equilibri i la coherència entre valors de família, empresa i marca.

Per exemple, les famílies Versace i Kamprad (IKEA) són dos casos d'empresa familiar comercial d'èxit amb un posicionament de marca i uns valors ben diferents. Versace inspira luxe, qualitat, estil clàssic. En canvi, la marca IKEA transmet disseny, funcionalitat i un preu econòmic.

Considerant l'aspecte ja esmentat de la marca com a sentiment que es crea a través de l'experiència, des del comerç cal treballar perquè els clients tinguin una bona experiència d'aquests aspectes:

- Botiga.
- Localització de producte.
- Tracte del personal.
- Informació del producte.
- Sistema de pagament i devolució del producte, si s'escau.
- Garantia i atenció postvenda.

Amb aquests aspectes es transmeten els valors d'una marca i es construeixen els pilars de continuïtat d'un negoci familiar.

La continuïtat, l'objectiu més preuat

La continuïtat és el fi més preuat de tota empresa familiar per raons socioeconòmiques i de preservació de la unitat familiar. Des del punt de vista socioeconòmic, perquè com hem vist constitueixen el motor principal de generació de riquesa del país. I des de l'àmbit de família empresària, perquè la projecció de l'empresa en el temps, generació rere generació, permet fer créixer el patrimoni i fomenta la unió familiar.

Ara bé, segons dades de l'Institut de l'Empresa Familiar,[5] de cada 100 empreses familiars només 30 passen a la segona generació i, d'aquestes, tan sols 15 arriben a la tercera.

En alguns casos, les raons tenen a veure exclusivament amb el negoci, com ara:

- Problemes financers.
- Manca d'innovació.
- Voler reproduir «literalment» el model del fundador.
- No evolucionar en els processos.
- No haver diversificat en el moment adequat.
- La manca d'èxit.

Però, en la majoria de casos, els motius es deuen a desavinences familiars, a una manca de visió compartida, a no haver plantejat a temps i adequadament el relleu generacional, a diferències d'interessos dels accionistes, rivalitats, mala comunicació, etc.

I això perquè, si bé les potències de l'empresa familiar són molt importants, també ho són els riscos. En l'àmbit familiar, les emocions tenen un paper vital i s'han de prendre certes precaucions per gestionar-les adequadament.

De fet, l'objectiu de continuïtat és tan intens que, en famílies amb fort esperit emprenedor, encara que una empresa es tanqui, de la que desapareix en surten més. Aquest fet és molt habitual en el món del comerç i sovint hi ha famílies que, fruit d'una desavinença, liquiden el negoci o se'l queda un grup familiar, però la família sortint endega un nou projecte de *retail*. Es pot donar també el cas en què la família pot liquidar el negoci per diverses raons, però el negoci familiar no acaba: la família continua amb negocis purament de gestió del patrimoni, i per tant, seguim parlant de continuïtat.

---

5. Font: Instituto de la Empresa Familiar (www.iefamiliar.com).

Família i empresa familiar del comerç

Què entenem per família?

Luis Rojas Marcos[6] defineix la família d'una manera que ajuda a entendre la complexitat i la força que té tot el que l'envolta.

Segons ell, la família constitueix el compromís social més ferm de confiança, el pacte més resistent d'ajut i protecció, l'acord més singular de convivència i amor, que pot existir entre un grup de persones. No obstant això, Rojas Marcos considera que la llar familiar és també un lloc de contrastos i contradiccions».

Tots aquests sentiments, emocions i contradiccions que s'esmenten, traslladats a l'empresa són els que actuen com a motor o com a fre.

Què entenem per empresa familiar?

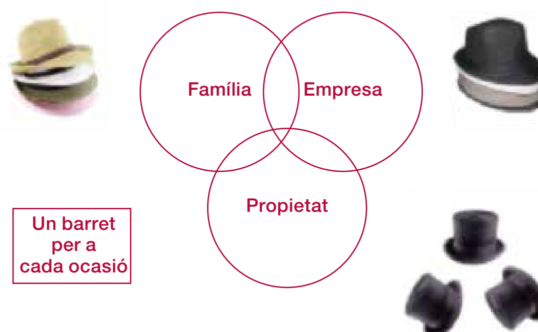
En l'empresa familiar:

- La família posseeix la majoria del capital i això li permet tenir el poder econòmic i polític.
- La família, ja sigui directament en la gestió o bé a través dels òrgans de govern, participa activament en l'empresa.
- La família té una ferma voluntat de continuïtat, i vol que l'empresa es vagi transmetent de generació en generació.

De tots aquests punts, el darrer és el que marca la diferència amb aquelles empreses que no es podrien qualificar com a veritables empreses familiars.

Empresa familiar i «lluita» de sistemes

Des de la vessant sistèmica, hem d'entendre l'empresa familiar com un sistema format per subsistemes: la família, l'empresa i la propietat. Possiblement el gràfic més emprat en el món de l'empresa familiar és el model dels tres cercles de Davis i Taguiri:[7]



6. Luis Rojas Marcos, professor de Psiquiatria de la Universitat de Nova York.

7. Davis Taguiri, «Atributos ambivalentes de la Empresa Familiar». *Family Business Review* vol. 11, núm. 1: 47-74.

Aquesta figura relata un dels principals problemes de les famílies empresàries: moltes vegades s'actua sense tenir en compte des de quin dels tres sistemes es parla, i aleshores es confon el barret que cal vestir en cada moment. Frases com:

«Encara que sigui el gerent de l'empresa, és el meu germà i hauria de fer-me més cas que a les altres persones de l'equip» són massa freqüents i poden donar lloc a actuacions indegudes per part d'algun membre de la família empresària ja que, seguint amb l'exemple, es parlaria amb el barret de família enlloc de fer-ho amb el d'empresa. Especialment davant d'una reunió important cal tenir molt present des de quin cercle es parla.

Inexorablement, el que passa en la família pot acabar influint l'empresa i la propietat, i a l'inrevés. Per tant, serà bàsic tenir cura de la comunicació i, sobretot, de la transparència, especialment amb aquells propietaris familiars que no estan directament implicats en la gestió del negoci i que poden tenir uns interessos econòmics molt allunyats dels interessos de gestió.

Particularitat de l'empresa familiar del comerç que pot afectar la continuïtat

Les tensions familiars mal resoltes poden ocasionar la divisió del negoci familiar (per exemple, el repartiment de botigues entre fills o bé, sota el paraigües de l'empresa familiar, que els busquin noves activitats, de manera que el treball no afecti l'harmonia familiar). En aquests casos, la continuïtat no està garantida perquè cada establiment acostuma a funcionar com un negoci independent.

No obstant, això no vol dir que aquest model no sigui vàlid: moltes famílies tenen un negoci patrimonial compartit i en depenen; també pot donar-se el cas d'un grup d'empreses gestionades per fills o altres membres de la família, amb una visió compartida de grup empresarial i, sobretot, voluntat de continuïtat en família.

Cultura familiar i valors

Cultura familiar

La cultura familiar està formada per tots aquells comportaments, valors i creences amb què s'identifiquen les persones de la família empresària i es troba molt marcada per la figura del fundador i altres líders familiars successors.

Aquesta cultura evoluciona amb el pas del temps. Es crea, es manté i es transforma a través de les relacions. Es transmet fonamentalment amb l'exemple i mitjançant comportaments i costums, tant a la feina com en hàbits familiars.

Davant la cultura, tot membre familiar pot adoptar la seva pròpia posició, tot i que no sempre passa per l'acceptació, però és en la cultura i en els valors on radica la primera llavor de la continuïtat.

La cultura familiar marcarà intensament tres aspectes clau de les relacions família-empresa:

- El concepte de propietat i de propietari.
- El tipus de relació família-empresa.
- El concepte de la riquesa i els diners.

La cultura familiar està molt relacionada amb el lideratge i l'esperit emprenedor. És on es genera, manté o transforma l'estil de lideratge i on es fomenta l'esperit emprenedor.

Valors i valors essencials en l'empresa familiar del comerç

En parlar de valors, hem de distingir entre valors de la família i valors de l'empresa. Quan parlem de família empresària, els valors de la primera generació es filtren, es «respiren» en la cultura empresarial, s'identifiquen i es comparteixen amb els treballadors. Així, un valor de la família empresària com la humilitat es podrà identificar en aspectes empresarials com les instal·lacions, els vehicles, etc.

Si parlem de valors en l'empresa familiar és important veure i entendre el cicle de vida en què es troba l'empresa. No és el mateix parlar d'una primera generació, on generalment hi ha el fundador, que d'una segona, en la qual ja trobem fills, o d'una tercera, en què també hi ha cosins. Pares i fills comparteixen els mateixos valors de casa, però quan conviuen germans i cosins part dels valors familiars procedeixen de pares o mares que ja no pertanyen al nucli familiar d'origen.

Això es trasllada a l'empresa i fa que els valors vagin evolucionant a mesura que la complexitat familiar augmenta.

Algunes respostes d'una petita enquesta a famílies empresàries del comerç on, entre altres qüestions, se'ls va preguntar quins eren els seus valors familiars, van ser:

– «Capacitat de treball, humilitat, confiança, compromís, unitat».
– «Esforç, generositat, sacrifici, la família».
– «Sacrifici, treball, honradesa, lleialtat».
– «La unitat familiar, el Barça, la capacitat de treball, l'austeritat».
– «La responsabilitat, la unitat, l'honradesa, el sacrifici, l'esforç».

A partir d'aquí, es pot fer una llista inacabable dels valors que es poden trobar en l'empresa familiar, que de fet es poden resumir en quatre:

- Sacrifici.
- Capacitat de treball.
- Compromís.
- Confiança.

Aquests serien valors fonamentals molt característics del món del comerç, i a partir d'aquí cada família podria afegir-ne d'altres.

Finalment, com hem vist en el capítol anterior, als valors de la família i de l'empresa s'hi han de sumar els de la marca i, entre tots, hi ha d'haver coherència.

Les claus de la continuïtat

Si es parla de les claus d'èxit de la continuïtat en tot negoci del sector del comerç, ja sigui familiar o no, es pot fer una llista de factors que no s'allunyaria gaire d'aquesta:

- Tenir una visió clara del negoci i una estratègia.
- Productes innovadors i, en la mesura del possible, aspiracionals.
- Marques fortes.
- Saber aconseguir la plena satisfacció de la clientela.
- Capacitat d'adaptació del model de negoci als temps i als canvis d'hàbits de compra i consum.
- Bona adaptació a les noves tecnologies.
- L'excel·lència, tant en la qualitat del producte, com en el servei.

Tota empresa familiar ha de tenir cura d'altres factors sense els quals els anteriors possiblement serien elements de no fracàs, però difícilment assegurarien l'èxit mantingut en el temps i la continuïtat del negoci. Aquests factors són:

- Unitat familiar.
- Bona gestió de la complexitat família-empresa.
- Assoliment d'eficàcia empresarial i harmonia familiar.

Unitat familiar

És, sense cap mena de dubte, el factor d'èxit de tota empresa familiar. La qualitat de les relacions familiars i l'harmonia aporten unitat. Aquest factor serà clau, tant en l'empresa com en la família. Fins i tot, aquesta unitat és imprescindible quan, arribat el moment, la família empresària pot pensar a traspassar la companyia.

Això no vol dir que no hi puguin haver discrepàncies ni disputes. A totes les famílies n'hi ha, però per tal de mantenir la visió compartida (que es tractarà més endavant) del projecte d'empresa i família empresària, cal la unitat; en cas contrari, la presa de decisions es dificulta i els interessos es comencen a distanciar.

Bona gestió de la complexitat família-empresa

En la mesura que una empresa augmenta la seva complexitat (processos, nombre de treballadors, xifres de negoci, nombre de familiars en la gestió o en la propietat) el risc que el negoci trontolli i es posi en perill la continuïtat va augmentant de manera exponencial.

Aquí, la família empresària haurà de fer un gran esforç per estar pendent i preparar amb temps aquests aspectes:

- La successió.
- La transició generacional.
- El lideratge, sol o compartit, de la generació entrant.
- Els temes referents a la propietat i a la seva transmissió.

- Les condicions d'incorporació de familiars i no familiars.
- La professionalització del negoci, tant pel que fa a la gestió, com a les persones.
- El bon ús dels òrgans de govern.

Més endavant es donaran a conèixer les eines per treballar amb més detall aquests temes. És clar que el tractament que ha de fer la família empresària amb un establiment és diferent del que ha de fer una empresa familiar que en té tota una xarxa, però en tots dos negocis cal saber gestionar la situació a temps i de la manera adequada.

Assoliment d'eficàcia empresarial i harmonia familiar

Quan es treballa amb famílies empresàries, acostuma a sorgir l'etern debat: «Primer la família o primer l'empresa?».

Segons les respostes de l'enquesta citada anteriorment, es poden trobar opinions de tota mena:

– «Sempre la família».
– «La família, però a l'hora de la presa de decisions, l'empresa».
– «L'empresa, perquè la família en viu».
– etc.

Les famílies empresàries que han mostrat un creixement important i que han aconseguit un bon grau d'èxit al llarg de les diferents generacions han estat capaces d'assolir l'eficàcia empresarial i l'harmonia familiar.

Quan hi ha models de negoci desenvolupats i òrgans de govern d'empresa, seran els òrgans d'empresa (comitè de direcció i consell d'administració) els que vetllaran per l'eficàcia empresarial; el consell de família ho farà per l'harmonia familiar.

Tant si hi ha òrgans de govern com si no hi són, l'estratègia empresarial i les expectatives familiars han d'estar ben alineades. Quan no és d'aquesta manera es poden donar fissures que comprometran la continuïtat del negoci.

Riscos i potencialitats de l'empresa familiar

Quan es pertany a una família empresària, exclamacions com les següents poden resultar properes:

– «El meu germà no suporta la meva dona i després vol que ens avenim a la feina...».
– «No he vist mai cap treballador que hi posi tantes hores i esforç com els meus fills!».

Efectivament, quan es barregen dos sistemes com el familiar i l'empresarial es produeixen filtracions en ambdós sentits que fan inevitable que l'empresa es beneficiï del fet que una família aporti compromís o que, si hi ha cap malentès, es vegi perjudicada.

És fonamental, doncs, conèixer els codis pels quals es mouen els sistemes Família i Empresa per ser conscients dels riscos que comporten les filtracions i prevenir-los o, també, per potenciar-ne els beneficis quan aquests es produeixen.

Sistema familiar

Partint de la base que les relacions que es generen dins la família són de caràcter emocional, basades essencialment en l'amor, la protecció i la lleialtat, els paràmetres que defineixen aquest sistema (i que es descriuran a continuació) se'n veuran afectats.

Sistema empresarial

En contraposició amb el sistema anterior, les relacions dins l'empresa són de caràcter racional (funcionals), determinades pel fi mateix de l'organització, centrat bàsicament en la maximització dels beneficis econòmics.

A continuació s'analitzen les diferències que poden donar lloc a tensions dins l'empresa familiar:

Família

1. El valor: *la identitat* → les persones tenen valor en si mateixes.
2. La permanència de cada membre és vitalícia.
3. L'acceptació és incondicional.
4. La família procura estabilitat i protecció als seus membres.
5. La distribució dels recursos es basa en la igualtat.
6. La comunicació és informal.

Empresa

1. El valor: *ser competent* → les persones tenen valor en tant que contribueixen a l'objectiu.
2. La permanència de cada membre és inestable ja que la supervivència de l'organització depèn del fet que les persones puguin ser substituïdes.
3. Es recompensa el rendiment.
4. L'empresa busca créixer i es basa en el canvi com a vehicle d'adaptació al medi.
5. La distribució dels recursos es basa en la diferència: guanya més qui més aporta.
6. La informació i la comunicació són essencialment formals.

Des d'aquesta perspectiva, s'entenen millor algunes situacions que es poden trobar sovint en el context de les empreses familiars i que, tard o d'hora, seran motiu de tensions, com ara:

- Manteniment de membres de la família en llocs de treball per als quals no estan prou qualificats (prima el fet de ser un familiar i no el seu rendiment o preparació).
- Contractació de familiars perquè demanen feina, de manera que de vegades es creen llocs de treball innecessaris per a l'organització (mandat de protecció).
- Equiparació dels sous de germans o cosins que treballen en l'empresa de la família, encara que ocupin funcions de diferent responsabilitat (igualtat en la distribució de recursos).
- Traspàs d'informació en contextos informals, per exemple en el transcurs d'un dinar familiar, la qual cosa afecta l'eficiència de la comunicació i desvirtua, alhora, les converses familiars.

Altres característiques

També convé tenir en compte altres aspectes que són propis dels negocis familiars i que no deriven de la filtració entre els sistemes.

Factors de risc

- **El traspàs intergeneracional.** Les investigacions situen en bona mesura la mortalitat de l'empresa familiar en el moment del traspàs intergeneracional (un 70% entre la primera i la segona generació i, de les que sobreviuen, un 50% entre la segona i la tercera).
- **Les necessitats de liquiditat.** Hi ha casos en què les necessitats de liquiditat de la família topen amb les necessitats de capital pròpies d'una empresa que vol créixer.
- **La voluntat de mantenir el control.** Aquesta voluntat de mantenir l'empresa en mans de la família pot limitar-ne el creixement: per assolir un determinat creixement en l'empresa, pot ser necessari un volum d'inversió més elevat que suposi una injecció de capital extern, que podria comportar una pèrdua de control de l'empresa per part de la família.
- **Les pràctiques tradicionals.** De vegades, el lligam que la família empresària pot sentir envers les tradicions que han guiat l'estratègia de l'empresa, l'èxit obtingut en el passat o la llarga permanència de la família ocupant alts càrrecs, poden entorpir l'adaptació de l'organització als canvis que l'entorn demana per continuar sent una empresa amb èxit.
- **Les rivalitats familiars** en forma d'enveges, conflictes o rancúnies poden ser un element altament destructiu per a les famílies empresàries i, per tant, per al seu projecte comú.

La voluntat de donar feina als membres de la família, de vegades en detriment del talent i les capacitats que els llocs de treball requereixen pot posar en perill la continuïtat de l'empresa: s'ha d'apostar per la professionalització.

Potencialitats

- Les empreses familiars tenen una voluntat de continuïtat que les dota de visió a llarg termini. Això permet emprendre projectes més sòlids, ja que no estaran tan lligades a la ràpida obtenció de resultats.
- Aquesta vocació de permanència marca la cultura i l'estratègia empresarial, on sovint es troba molt desenvolupat el valor de «qualitat» en productes i serveis.
- La unió derivada dels lligams familiars té el potencial de generar una unitat d'acció, d'objectius i de criteris empresarials que dóna molta força de cara al mercat. El valor de la unitat es relaciona amb el poder de la família per mantenir-se junta, amb lligams més forts que els purament econòmics, amb interessos comuns que reforcen la confiança mútua i la flexibilitat davant els canvis i les preses de decisions.
- Els accionistes o futurs accionistes que treballen en l'empresa acostumen a mostrar més entusiasme i dedicació que la resta de treballadors, normalment a causa

del sentiment de compromís amb el projecte de la família empresària. Es treballa per al propi patrimoni, per fer-lo més gran i poder traspassar-lo de la millor manera a les generacions següents.

- El fet de concentrar la propietat en poques mans dota l'organització de flexibilitat per una àgil presa de decisions, i això permet l'adaptació ràpida a les exigències de l'entorn.

En definitiva, per tal de poder gaudir dels beneficis que comporta una empresa familiar i, alhora, limitar-ne els riscos inherents, cal, sobretot, ser-ne conscients. Aquest és el primer pas per preveure quines accions poden ser perjudicials per al projecte i actuar en conseqüència.

Al llarg d'aquesta guia es desenvoluparan diverses pràctiques i es comentaran circumstàncies que poden posar en perill la continuïtat de l'empresa familiar, i també se suggeriran recomanacions per fer-hi front amb èxit.

Alguns problemes recurrents

En aquest capítol se separaran els problemes relacionats amb la gestió dels que tenen l'origen en les relacions entre família i empresa.

Problemes en la gestió

A continuació s'exposen un seguit de problemes molt freqüents que tenen a veure amb les particularitats de ser empresa familiar i que en poden condicionar la continuïtat:

L'èxit com a barrera al canvi

L'èxit és una de les principals barreres per fer canvis i, en l'empresa familiar, encara més.

Alguns comentaris d'empresaris relacionats amb aquest tema:

- «Per què hem de gastar en innovació, si els productes els venem bé i continuem creixent?».
- «Per què cal portar gent de fora, si en la família tenim els millors professionals?».
- «Per què cal fer un pla estratègic, si fins ara no l'hem tingut i ens ha anat força bé?».
- «Què ens pot aportar un conseller independent que no ho pugui fer algú de casa, que ja coneix el negoci?».
- «Potser els meus fills no tenen l'esperit emprenedor que hem tingut fins ara, però és segur que ho tiraran endavant».

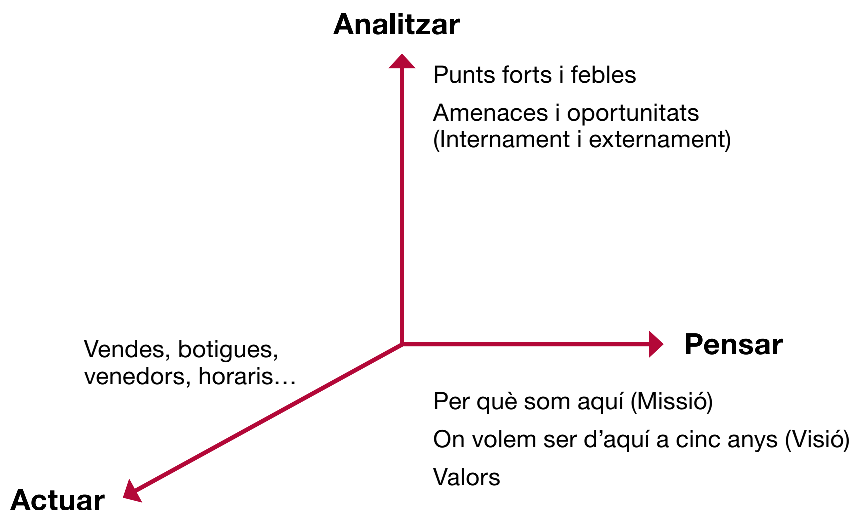
En aquest moment de canvis tan ràpids, els negocis han de gestionar-se d'una altra manera i els familiars encara més, per tota la singularitat que els envolta. De vegades es fan canvis i reformes als establiments, però en aquest cas es parla de canvis més importants, canvis «en majúscules».

Dedicar més temps a les tasques del dia a dia que a analitzar i pensar: aquest és un dels principals problemes que es plantegen en el món de l'empresa, i, molt especialment, quan propietat i gestió coincideixen.

De vegades les tasques del dia a dia treuen temps als empresaris perquè puguin dedicar-se a altres aspectes més estratègics per al negoci com ara són analitzar-ne la salut i la competència, detectar els punts forts i els febles de l'empresa, quins són els riscos i les oportunitats del mercat. Tanmateix, és molt important poder destinar temps a definir la missió de l'empresa (per què som aquí) i la visió (on volem ser d'aquí uns

anys), i si els valors de la família, empresa i marca van evolucionant adequadament en el temps.

El quadre següent ho resumeix:



La recomanació seria aquesta: cal trobar l'equilibri i trobar temps per analitzar i pensar. Al cap i a la fi, si «actuar dóna de menjar», analitzar i pensar a la llarga garantiran la continuïtat del negoci.

Encara que el negoci sigui petit, caldria prendre consciència d'aquest punt. És important delegar les tasques del dia a dia i deixar més «espai» perquè la propera generació i els col·laboradors directes puguin tenir més responsabilitats.

La indefinició estructural i la manca de model organitzatiu

En primeres generacions, si es va creixent com a empresa i diverses generacions conviuen en la gestió, es poden donar situacions com aquestes:

– A: «Truco per passar-li una comanda de pintura, de la referència "abc"».
– B: «Molt agraït per la seva trucada, però fa una estona ha trucat el seu pare des de l'altra botiga seva per passar una comanda semblant».
– A: «Abans de plegar, s'han de posar sens falta les camises d'Itàlia que van arribar ahir als aparadors».
– C: «El teu germà ens ha dit que els aparadors no corren pressa i que hem de prioritzar l'ordre del magatzem. A qui hem de fer cas?».

En la mesura que el negoci va agafant dimensió i augmenta la complexitat d'empresa-família, és convenient que les funcions quedin assignades i que el personal tingui clar quin és el model organitzatiu i que el respecti.

La recomanació en aquest punt, tal com es podrà veure en parlar d'eines, passa per la professionalització de l'empresa familiar.

No tenir un pla estratègic

També sol passar que, quan gestió i propietat coincideixen, es gestiona des de la intuïció. Això es veu en moltes empreses familiars en què el fundador encara té un paper clau.

La intuïció no és dolenta i, de fet, hi ha molts casos d'èxit en el sector del comerç on el sentit visionari del fundador i la intuïció han estat, en bona mesura, responsables.

El que succeeix avui és que, en aquest moment de convulsió i canvi que tan directament afecta el sector del comerç, la intuïció porta a la improvisació i això comporta un gran risc. Es competeix amb firmes que ho tenen tot molt pensat, estructurat i planificat i, per poder competir amb elles, cal tenir un pla i formalitzar-lo per escrit. Tots els comerços i empreses, d'una manera o d'una altra, tenen plans, però quan s'escriuen el grau de compromís és més elevat.

En algunes trobades amb empresaris del sector comerç, quan es parla d'aquest tema es reconeix la necessitat de tenir un pla, però s'acostuma a sentir:

- «Fer un pla estratègic està molt bé, però el dia a dia se'ns menja».
- «Ja ens agradaria, però no tenim ni els coneixements ni la gent preparada».
- «Això dels plans està molt bé per a les empreses grans, però nosaltres som petits».

És necessari prendre consciència de la importància que té planificar les actuacions. Si l'empresa disposa d'estructura i recursos per realitzar un pla estratègic, perfecte. Si l'empresa es troba en procés de professionalització del negoci, les persones que ocupin determinats llocs de responsabilitat (familiars o no) els podran ajudar en aquest aspecte però, si es tracta de negocis petits, la recomanació és fer un document o pla estratègic que reculli, en un full, l'essència d'un pla estratègic que serveixi per fer el seguiment dels objectius fixats i corregir aspectes, si s'escau.

Repetir el model del fundador

Aquest problema és força freqüent i té a veure amb el primer punt tractat: l'èxit.

És habitual trobar empreses que han tingut un fundador amb un lideratge molt fort i amb uns successors que tenen la temptació de voler imitar, «fil per randa», el seu model de negoci.

Aquest és un punt que cal tenir molt en compte, tant la generació sortint com la que entra, ja que acostuma a ser motiu de greus problemes i, moltes vegades, de desaparició de negocis familiars.

Cada generació ha de fer la seva aportació a l'empresa i, en el cas del comerç, també a la marca. Han de «modelar» el negoci amb les seves aportacions per aconseguir créixer i millorar el seu posicionament.

La gestió dels recursos humans

És freqüent trobar empreses que, quan creixen, tenen moltes dificultats en la gestió dels recursos humans. Quan es tracta del món del comerç aquest punt és encara molt més important.

Moltes vegades es torna a les botigues per l'atenció rebuda, pel tracte, per l'assessorament de qualitat i perquè es crea un vincle emocional amb els venedors. Però, al contrari, altres vegades se surt de la botiga amb una mala sensació per haver estat mal atesos, haver presenciat una discussió entre els venedors o haver sentit crítiques a l'empresa.

Es pot caure en la temptació de pensar que la culpa és del personal però, quan altres ho fan bé, cal pensar que l'empresa té camí a recórrer i millorar en l'aspecte de recursos humans.

La recomanació seria donar una màxima importància a la recerca del personal i a la formació. Cal que la responsabilitat dels recursos humans estigui en mans d'una persona amb la sensibilitat adequada, amb coneixements de *retail* i de les bones pràctiques del sector i que, sobretot, ajudi a donar un impuls a la formació i a la motivació dels equips.

Recursos humans és una de les àrees de l'empresa que caldria professionalitzar primer (tant si està a càrrec d'una persona de la família com d'un extern).

Deficiències en la comunicació

Abans es deia que estem vivint un canvi d'època i que això té una incidència directa en la **comunicació**, tant amb els col·laboradors com amb els clients i proveïdors.

Cal vigilar, doncs, la retolació dels establiments, les faltes d'ortografia, la imatge, etc. però, sobretot, la comunicació no verbal (les cares i els gestos), la vestimenta dels treballadors, el somriure, el fet de ser amables i saber mostrar agraïment (a la clientela i també als col·laboradors quan han fet alguna cosa bé).

Igualment cal evitar confondre els col·laboradors amb missatges contradictoris i que generin angoixa.

La comunicació no verbal és fonamental en recursos humans. Segons els experts, la comunicació no verbal té un pes específic aproximat del 90% envers la verbal.[8]

I tenint en compte l'aspecte pròpiament de comunicació i de canvi d'època, caldria considerar les potències i els riscos de les xarxes socials.

Igualment comentaris d'empresaris sobre la xarxa:

- «Vam obrir un compte de Facebook i no tenim temps per anar-hi afegint coses».
- «Ja no estem les xarxes socials perquè vàrem acomiadar un treballador i va utilitzar el Facebook i el Twitter per criticar l'empresa».

La recomanació seria: prudència, conèixer els mitjans i dedicar-hi recursos. Ben gestionades, les xarxes poden aportar negoci. Però sense el control adequat, poden ser un gran perill. Si no tenim recursos, és més aconsellable tenir una pàgina web efecti-

8. Font: Albert Mehrabian (7% verbal, 38% vocal: to, matisos i altres característiques i 55% senyals i gestos).

va que generi trànsit i que serveixi com a eina d'assessorament dels clients actuals i potencials, que no pas estar a les xarxes perquè és una moda.

Problemes dins la relació família-empresa

En l'àmbit de treball

Considerant la família propietària i la seva participació laboral dins l'empresa, es poden trobar diferents «tics» que es reprodueixen de manera sorprenent:

- «Arnau, el teu nebot ha acabat els estudis i ja és hora que comenci a treballar. Pensa on podem col·locar-lo perquè després de les vacances ja es pugui incorporar a l'empresa».

Efectivament, la filosofia de «n'hi ha per a tothom» és molt freqüent en les empreses familiars, sobretot en les primeres generacions, quan l'empresa encara no està gaire professionalitzada.

En aquests casos, l'empresa es posa al servei de la família i, a mesura que els membres familiars van arribant a l'edat de buscar feina, el negoci es posa a la seva disposició per proporcionar-los llocs de treball.

Encara que aquesta pràctica fins i tot pot ser útil en els primers moments de l'activitat (quan es necessita mà d'obra a bon preu i de confiança), és difícil de mantenir a llarg termini, principalment perquè la família acostuma a créixer més ràpidament del que ho fa l'empresa.

Així, amb el temps, s'aniran posant menys llocs de treball a disposició dels membres de la família en edat laboral.

D'altra banda, caldria tenir en compte que la supervivència de l'empresa depèn de l'excel·lència dels seus treballadors. Tot i que els membres de la família empresària aporten, normalment, més compromís i motivació que terceres persones, no sempre són els més qualificats per dur a terme unes funcions determinades.

Això pot ser un problema, no només perquè el negoci veurà minvat el rendiment del seu personal, sinó també perquè, si s'ha d'acabar prenent decisions d'acomiadar un mal treballador, el fet que sigui membre de la família pot aportar moltes tensions afegides:

- «A casa nostra, els fills no es poden queixar: tots hi treballen i cobren el mateix».

Aquesta afirmació és molt comuna en les empreses familiars de primera generació. A més, és molt comprensible ja que, com a pares, no es vol fer diferències entre el que es dóna a un fill i el que es dóna als altres.

Tot i així, quan en lloc de posar-se a la pell dels pares, es fa a la dels germans, la cosa canvia:

- «Per què he de guanyar com l'Eduard, si jo tinc més responsabilitats?».

En efecte, aquest sistema d'igualtat de sous crea, i força en alguns casos, molta incomoditat entre germans. La sensació de més responsabilitat, més compromís, més hores treballades, etc., es fa amarga quan es veu reduïda al mateix reconeixement salarial que el d'un germà que es considera que no s'esforça tant.

D'altra banda, el que resulta curiós és que, quan es pregunta a qui té menys responsabilitats què li semblaria cobrar un sou inferior al del seu germà, acostuma a trobar-ho lògic i no hi posa problemes.

A tall de conclusió, pel que fa als problemes recurrents que s'observen en l'àmbit del treball, algunes recomanacions podrien ser:

- És imprescindible que hi hagi un lloc disponible en l'empresa o una necessitat que s'hagi de cobrir, perquè un membre de la família pugui optar a treballar-hi.
- S'ha de definir bé el perfil adequat per aquest lloc de treball i assegurar-se que el candidat familiar l'assoleixi.
- És recomanable que el membre de la família hagi manifestat la seva voluntat d'incorporar-se a treballar en l'empresa.
- Si no hi ha tensions prèvies, a igualtat de condicions, millor un membre de la família que un de fora.
- La remuneració del treball hauria de prendre com a referència el preu de mercat: un sou per sota del mercat crea, a la llarga, sentiments d'injustícia. En canvi, un sou per damunt del mercat dificulta marxar (encara que fos una bona solució en cas de tensions entre l'empresa i el membre afectat).

Les confusions de la propietat

– «Si recomano una acció de màrqueting al gerent, i aquest fa més cas a un altre membre de l'equip de direcció, m'enfado: jo també sóc accionista!».

Aquesta confusió entre propietat i gestió es troba sovint en les empreses familiars, sobretot quan la primera generació és propietària i gestora a la vegada. S'acostumen a confondre les responsabilitats: l'accionista és responsable del govern de l'empresa mitjançant el consell d'administració, que té com a funcions principals definir l'estratègia i les grans línies de funcionament, i controlar l'acció dels gestors. La gestió, en canvi, té la responsabilitat de dirigir el dia a dia del negoci, seguint les directrius fixades per la propietat a través dels acords del consell d'administració.

– «Quan el meu pare era l'amo de l'empresa, també la dirigia. Per tant, ara que ho sóc jo, em toca fer-ho a mi...».

Aquesta falsa suposició que les capacitats i aptituds professionals del fundador s'hereten amb les accions de l'empresa és un error molt comú. En aquest cas, es tracta d'una confusió entre propietat i capacitat.

Sovint, les intenses implicacions emocionals poden amagar que la capacitat per gestionar la companyia només depèn de la formació, l'experiència, les aptituds i el compromís del candidat a successor. És, doncs, molt important que els candidats siguin valorats amb criteris objectius.

Confusions entre els fluxos econòmics[9]

- «Fill, quan vinguis a treballar a la botiga, saps que cobraràs menys del que cobres ara. Al cap i a la fi, això un dia serà teu...».
- «Si vols anar de cap de setmana amb els teus amics, obre el calaix de la meva taula del despatx i agafa el que necessitis».
- «Això no ho explicarem quan fem la junta d'accionistes: no ho entendrien perquè no estan cada dia a l'empresa i podrien boicotejar-nos aquesta decisió!».

Es determinen principalment tres confusions entre fluxos econòmics:

- El fet que ser familiar comporti automàticament una retribució del treball superior o inferior a la del mercat.
- Que les despeses pròpies de la família es facin efectives amb la caixa de l'empresa.
- No entendre que l'accionista té dret a la percepció d'un dividend quan es donen les condicions adequades i a rebre la informació sobre el funcionament de l'empresa, estigui o no participant en la gestió de la companyia.

En aquest cas, les principals recomanacions són:

- Aprofundir en la diferència família-empresa.
- Donar suport a la professionalització.
- Apostar per la figura de l'accionista responsable.

Endarrerir la jubilació

Aquest és el parany més perillós que s'acostuma a trobar en les transicions generacionals.

És freqüent observar una situació de convivència com aquesta:

- «Un fundador en edat de sortir de la gestió i poder gaudir de l'èxit obtingut durant tota la seva trajectòria amb la següent generació, que ja se sent prou preparada, amb força experiència i amb moltes ganes de desenvolupar el propi projecte».

Què pot obstaculitzar que s'acabi de portar a terme la transició? Per la importància del tema, es desenvoluparan els punts fonamentals que fan referència en el proper capítol d'aquesta guia.

La família política

Quan es pensa en les diferents situacions en què es poden relacionar els familiars polítics amb l'empresa, s'observen quatre àmbits:

A la feina

Tenir membres de la família política treballant dins l'empresa pot constituir una gran oportunitat si és una persona amb capacitat i motivada, però també pot suposar un

---

9. Flux econòmic: quantitat neta de diners generada per una societat amb la seva activitat comercial.

risc elevat a nivell empresarial i familiar si sorgeixen problemes amb el seu rendiment o actitud a la feina.

Un lloc de treball ocupat per una persona que no aporta el màxim és avui dia un luxe que pot sortir ben car. Si no es tenen previstos sistemes de sortida per a membres de la família, tant amb lligams de sang com política portar a terme un acomiadament posa en risc l'harmonia familiar.

- «Com puc dir a la meva filla que el seu marit no és vàlid i que l'hem de fer fora de l'empresa?».
- «Com heu pogut acomiadar el meu marit, sabent que li costarà trobar feina i sent fonamental el seu sou a casa?».

En la propietat

Fer partícip a un familiar polític de la propietat de l'empresa familiar és un signe de confiança i d'afecte que, en cas que la parella no funcioni, pot posar en perill la continuïtat del projecte en mans de la família empresària. Efectivament, aquest familiar polític pot emprendre una nova vida familiar i tenir més fills que res tindran a veure amb la família i que, en canvi, seran també propietaris de l'empresa en el futur.

En les relacions família-empresa

Encara que el familiar polític no pertanyi a l'empresa de cap manera, no s'ha d'oblidar que sí que comparteix casa amb un familiar. Si no es prenen mesures de prevenció, els problemes no trigaran a arribar. Situacions com aquestes poden resultar conegudes:

- «Avui el meu cunyat em feia mala cara i jo no li he fet res... Deu ser que l'Anna li ha explicat la discussió que vam tenir el dimarts a la feina?».
- «La meva dona m'ha comentat que l'altre dia et va veure a les quatre de la tarda al centre comercial, passejant. Què hi feies en hores de feina? Ja té raó quan es queixa que jo treballo més i que en canvi tu tens una casa millor!».

Per tant, és molt important que els assumptes de l'empresa quedin en l'empresa. Resulta recomanable, fins i tot, pactar amb la família que res del que es digui en l'àmbit empresarial sortirà d'allà, justament per evitar que discussions que entre membres familiars a l'empresa poden no tenir més conseqüències afectin la relació amb els cònjuges.

D'altra banda, s'ha de tenir molt clar com cada família defineix la implicació i el compromís dels seus membres pel que fa a l'empresa. De vegades, té a veure amb aspectes com l'horari o amb altres paràmetres que els altres poden considerar normals.

Aquestes mesures poden evitar que s'erosionin la confiança i l'harmonia entre els membres de la família.

En lideratge

Pot resultar complicat que un familiar polític ocupi el lideratge en l'empresa familiar.

Per ell pot ser difícil perquè si els seus cunyats, per exemple, estan a les seves ordres, poden qüestionar la seva autoritat i no seguir les directrius que marca. Això seria perillós, no només per a la seva relació familiar, sinó també perquè l'empresa tindria un líder sense força, encara que aquest pugui constituir un valor inestimable per al negoci: tindríem un vaixell liderat per un capità posat en dubte.

Evitar aquesta situació és apostar per la professionalització de l'empresa: un extern (en aquest cas, cunyat) es fa càrrec de la direcció pels valors que pot aportar i amb l'acord de la família empresària, que reconeix i respecta la seva vàlua i, per tant, el seu lideratge.

L'assumpte es pot complicar si el líder (familiar polític) trenca el seu matrimoni amb el membre de la família empresària. El cònjuge afectat, que forma part de la família empresària, podria exigir el seu acomiadament immediat, atesa la situació viscuda a casa seva.

Encara que, des del punt de vista personal, aquesta demanda seria molt lícita, empresarialment podria representar un enorme conflicte si el líder està molt consolidat i representa una gran aportació a l'empresa. Es donen casos en què, sota la mateixa situació exposada, s'ha optat per mantenir el familiar polític en la direcció general de l'empresa, la qual cosa ha generat un conflicte familiar (relació pare-filla).

En aquest cas, la recomanació és molt delicada: la decisió de posar o no un familiar polític dins l'empresa, encara que constitueixi un risc potencial, és legítima de cada família empresària.

Quan família i empresa es barregen

Convivència intergeneracional

Quan es parla de la convivència intergeneracional, es poden distingir tres etapes diferenciades (Lansberg, 2000):

Quan el pare ha fet els 40 anys i el fill en té entre 17 i 25: relació laboral sovint problemàtica

Cap als 40 anys, és normal passar una fase on es pren consciència que la vida té un final i es comença a reconsiderar el que es farà en el futur. La pressió de creure que el temps s'acaba, i les preguntes que un es planteja pel que fa a si s'està fent el que un dia es va pensar que es volia fer, proporciona a aquest període una gran càrrega emocional.

D'altra banda, el fill, que ha passat una adolescència i primera joventut dedicades a separar-se de la família per tal de descobrir-se com a individu i trobar la seva identitat, es torna a veure a les ordres del pare. D'aquesta manera, altra vegada es troba sota el control patern, en un moment en què s'està menys preparat per tolerar-ho.

Qui no ha sentit la queixa d'algun empresari en els termes següents?: «Acaba de sortir de la Universitat i ja vol canviar-ho tot, sense saber com va aquesta empresa!».

En efecte, el fill que es posa a treballar amb el seu pare tot havent acabat els estudis té unes grans expectatives respecte al que pot aportar, a posar en pràctica conceptes i aprenentatges teòrics que no es basen en la realitat del negoci familiar.

El pare, per part seva, pot interpretar aquestes noves idees com un menyspreu a la seva experiència i mostrar-se disposat a tallar-les per raons purament emocionals. Pot creure que el fill està desafiant la seva autoritat, i això pot causar problemes en la relació laboral que mantindran.

En aquest moment, les etapes de vida de pare i fill tenen molt en comú: posen en qüestió la seva identitat, mostren un elevat nivell d'energia i fan una valoració de la seva vida.

Com que es tracta d'un moment clau per a tots dos, és freqüent que confonguin els missatges que s'envien i que considerin que les accions que l'altre emprèn resulten amenaçadores per a ell. La comunicació serà difícil.

Quan el pare ha fet els 50 anys i el fill en té entre 25 i 33: relació laboral normalment harmoniosa

La dècada dels 50 anys és un període de serenitat. Es torna a la raó per respondre a les situacions, s'és menys competitiu, menys sensible als afalagaments i més objectiu, i s'és més capaç de comprendre i cobrir les necessitats de desenvolupament dels fills. Es disposa de més experiència i també es tenen més ganes d'ensenyar als joves.

Pel que fa als fills, entre els 25 i els 28 anys experimenten desitjos contradictoris de triar entre opcions diferents per tal d'obtenir una determinada estabilitat i de mantenir, a la vegada, el màxim possible d'oportunitats obertes. Malgrat aquestes tensions internes, els joves busquen en aquesta etapa un mentor que els pugui ajudar a definir el seu pla de vida: volen assolir l'excel·lència.

Entre els 28 i els 33 anys, se sent una certa urgència de centrar la pròpia vida i assentar-se. Cap als 30, s'acostuma a fer una tria ocupacional duradora i es pretén guanyar estabilitat. Es procura adquirir competències i es té, cada cop més, la necessitat de reconeixement i de progrés.

Així, d'una banda, el pare es troba emocionalment preparat per entendre la inestabilitat dels fills i, de l'altra, aquests volen aprendre just en el moment en què el pare vol ensenyar i ajudar a créixer els més joves. La comunicació serà més fàcil.

Un altre factor important és que, en aquest període, pare i fill estaran físicament i intellectualment forts i podran contribuir amb qualitat al negoci. Per tant, sentiran que les recompenses, el reconeixement, les responsabilitats i l'autoritat estaran justament repartides entre ells.

Quan el pare ha fet els 60 anys i el fill en té entre 34 i 40: tornen els problemes

En acostar-se els 65-70 anys se'ls recorda que, tard o d'hora, deixaran de gaudir d'activitats que havien estat significatives per a ells fins al moment, quan hagin de sortir de l'empresa.

En canvi, les persones entre 34 i 40 anys, segurament ja amb la seva família creada, busquen guanyar competències, reconeixement, ascensos, independència i seguretat. La lluita del fill contra l'autoritat del pare se solapa amb el desig del pare de demostrar que les seves competències, idees i lideratge segueixen sent vàlids.

Si bé és cert que es poden tenir les capacitats pràcticament intactes als 65 anys, també ho és que, en aquesta edat, les persones acostumen a tornar-se més conservadores. Volen seguir aplicant les fórmules d'èxit que han funcionat en el passat i estan menys disposades a arriscar-se amb noves idees.

Així, probablement, els fills sentiran que es posa fre als seus desitjos de canviar aspectes de l'empresa i els pares se sentiran poc reconeguts.

És aquest un moment molt delicat, que sovint ha suposat un problema per a la continuïtat del projecte de la família empresària. Val la pena, doncs, aturar-se i analitzar què hi ha a l'origen de la resistència del pare a deixar pas a la generació següent.

– «Joan, te'n recordes del teu amic Lluís que es va jubilar? Doncs va ser deixar la feina i es va morir!».

Qui no ha sentit, en algun moment de la seva vida, una afirmació com aquesta? Efectivament, la persona que es troba en edat de deixar de treballar té por de perdre la il·lusió de viure, té por de caure malalta per manca de reptes i té por de deixar aquest món. Aquest és un motiu important a l'hora d'endarrerir la decisió de jubilar-se.

– «Qui seré jo quan marxi de l'empresa?».

És molt comú que l'empresari que ha dedicat tota la vida a crear i fer créixer el seu negoci pensi que totes les seves relacions socials passen per l'activitat empresarial. No ha disposat de lleure que li hagi permès cultivar relacions fora de l'empresa. Entre els seus amics hi ha proveïdors, clients, banquers i, fins i tot, competidors. En aquestes circumstàncies, la pregunta que es fa és la legítima, ja que pensa que si marxa de l'empresa el punt que tenia en comú amb aquestes persones deixarà d'existir i que, a poc a poc, deixaran de tenir-lo en compte.

– «Com puc marxar, si aquest jovent no s'hi deixa la pell com jo i segueixo depenent de l'empresa per viure?».

La poca confiança en la gestió i en el compromís dels que el segueixen pot retardar el traspàs generacional, sobretot si el que ha de marxar continua tenint els seus ingressos vinculats al negoci. Una gestió deficient podria ensorrar l'empresa que tant li ha costat aixecar, fer-li perdre el patrimoni i convertir-lo en una persona dependent dels altres.

– «No puc triar entre els meus fills, perquè me'ls estimo a tots igual!».

Com a pare, la tria del fill que heretarà el poder en l'empresa pot ser complicada. Destacar-ne un entre tots ells podria fer creure a la resta que el seu amor no és el mateix que per l'escollit i, per tant, endarrerirà la seva sortida del negoci per no haver d'afrontar tensions familiars.

– «M'agrada manar i que em respectin. A casa, no sóc ningú...».

L'afecció al poder dificulta les perspectives d'assolir la felicitat fora de l'empresa. Efectivament, els empresaris que s'han dedicat intensament al negoci han tingut poc temps per cultivar les relacions familiars. A l'empresa, se'ls consulta tot i la seva paraula és llei. A casa, però, s'hi ha forjat una dinàmica que no depèn d'ells. Troben difícil pensar que, quan deixin el negoci, aquell s'haurà de transformar en el seu hàbitat natural, on seran un més.

– «Què faré quan marxi de l'empresa?».

La incertesa respecte del futur és una inquietud freqüent entre els empresaris que no han disposat de temps per desenvolupar aficions en moments de lleure. Què faran, amb tant de temps lliure? Com els agradaria utilitzar-lo? Són incògnites encara vives que no tenen pressa per descobrir.

Fins aquí, els motius més importants que endarrereixen el traspàs generacional. Caldria, però, tenir també en compte aquestes recomanacions que poden facilitar la transició:

Missatge per als membres que marxen:

- Haurien de definir, junt amb la següent generació, un pla de successió.
- L'aportació de la seva experiència des del govern de l'empresa és un valor del qual no s'hauria de prescindir.
- És important començar a gaudir de noves activitats fora de l'empresa abans de procedir al relleu generacional, per tal de poder anar creant una xarxa de relacions socials que no tinguin res a veure amb el negoci.

Missatge per als membres que vindran:

- És fonamental escoltar les preocupacions dels pares en referència al que els amoïna de la seva sortida del negoci i donar-los suport.
- Si calgués, s'ha de garantir el finançament de la jubilació perquè la seva economia no depengui de la bona marxa de l'empresa.
- Fer saber als pares la importància que té per a la companyia la seva experiència i proposar-los la participació des del govern.

Transicions generacionals

Quan la successió implica reemplaçar els líders mantenint el format bàsic de l'empresa (per exemple, una primera generació que passa a la segona, que consta d'un fill únic), gran part de l'aprenentatge acumulat pel que fa a la manera d'exercir el lideratge i l'autoritat i sobre la presa de decisions es transfereix amb facilitat.

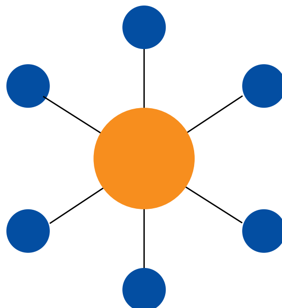
Ara bé, quan implica una reestructuració del format de la companyia, pot passar que una bona part del que en el passat va funcionar amb eficàcia no funcioni en el present.

De fet, desaprendre molts comportaments anteriors serà una de les tasques més importants a l'hora de dur a terme una transició generacional amb èxit.

Del fundador a una societat de germans

La clau de la transició del fundador a una societat de germans radica en el canvi de l'estructura de lideratge d'una empresa familiar.

Prenent com a base la dinàmica empresarial d'un fundador, el perfil és el d'una persona que, amb una idea al cap, amb empenta i molt d'esforç, aconsegueix introduir-se al mercat i fer-s'hi un lloc consolidat. La seva figura és la que pensa, decideix i ordena el que s'ha de fer. L'organigrama resultant seria similar a una aranya:



En aquest model, el fundador ocupa el centre i es basa en un sistema d'un a un: ell és qui es reuneix amb clients, proveïdors, bancs, encarregat de planta, cap de vendes... Coneix perfectament els productes i els serveis que ofereix la companyia.

És una estructura molt útil durant les primeres etapes de creixement de l'empresa, en les quals resulta fonamental poder adaptar-se amb rapidesa a les necessitats de la clientela i els requeriments del mercat.

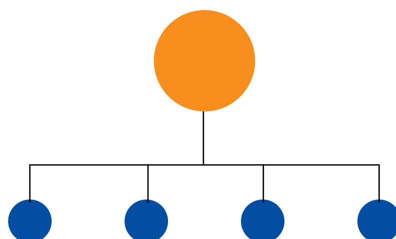
Ara bé, si la companyia creix en volum o complexitat, aquesta estructura es veu sobrecarregada, de la mateixa manera que s'hi veu el fundador, que haurà d'aprendre a delegar. De tota manera, generalment, conservarà el control de totes les decisions crítiques.

En aquest tipus d'empresa, la cultura organitzacional sovint reflecteix la psicologia i visió del fundador. Això té conseqüències a l'hora de plantejar la successió, ja que sempre és complicat seguir els fundadors i, d'altra banda, el llegat del fundador per a la segona generació és un gran repte ja que l'empresa no ha passat mai per l'experiència de planificar la marxa del líder màxim i d'assumir-ne un de nou.

Si pensem ara en una societat de germans, s'acostuma a trobar una estructura de propietat dividida de manera més o menys equitativa entre ells. La propietat compartida implica que els germans són recíprocament responsables entre si (no gestionaran només la seva part del patrimoni, sinó també la dels altres) i han de reconèixer les necessitats, expectatives i preferències dels altres.

Coordinar la seva participació pot ser complicat, sobretot quan algun d'ells no participa en la gestió. Els germans que sí que hi participen coneixen de més a prop les decisions de govern i hi influeixen més que els que només en són accionistes. Preservar l'equilibri de poder entre els germans és el repte més important en aquests sistemes.

En aquest cas, l'organigrama tindria l'estructura següent:



Així, la transició d'una empresa d'un fundador a una societat de germans requereix, fonamentalment, un canvi de l'estructura de lideratge de l'empresa familiar. Les decisions que abans prenia una sola persona, ara hauran de ser preses per un equip de germans que tenen els destins econòmics molt units. Això implicarà una redefinició de les regles que regeixen la presa de decisions, un punt que pot resultar complex, perquè el model que havien viscut fins al moment era el de «l'organització aranya».

Per exemple:

- «Com havien arribat en aquell punt? Antoni Fresser es recolzava a la barana del primer pis, veient com els seus dos fills discutien un cop més.

  Aquesta no era la imatge que havien somiat la Carme i ell anys enrere. Des que havien creat l'empresa, mà a mà, sempre havien pensat que un dia passaria als fills. Imaginaven que en Toni, el seu fill gran, i la Laia, la nena, podrien formar el mateix equip que ells, que tan bé s'havien avingut. Ell, lluitant pel mercat i ella, administrant la caixa. Ell, massa arriscat o massa dubtós i ella, temperant sempre el seu excés d'energia o animant-lo.

  En Toni havia estat el primer a incorporar-se a l'empresa. Li havia costat bastant entendre les funcions que li corresponien i l'esforç que requeria un negoci familiar, però ara, tres anys més tard, era la seva mà dreta. Es dedicava, com a economista, a les tasques de màrqueting. També podia comptar amb ell perquè li donés suport en les decisions de gestió. Valia molt, aquest noi!

  L'escenari hauria estat perfecte si la incorporació de la Laia, més recent, no hagués suposat una guerra de crits contínua entre els germans. Encara que mai no s'havien avingut gaire, en Toni li deia que no s'amoïnés perquè, tal com li havia passat a ell, a la seva germana li estava costant acostumar-se al ritme de treball que requeria l'empresa i que tot era qüestió de temps.

  La Laia era llicenciada en dret i, fins feia poc, havia estat treballant en una corredoria d'assegurances atenent els assumptes jurídics. Quan el seu pare havia considerat que ja n'havia après prou, va insistir perquè entrés a l'empresa familiar. Va aconseguir convèncer-la i li va encarregar la supervisió dels temes legals de la companyia. Com que de ben segur aquesta tasca no li havia d'ocupar tot el temps, també la va posar al cap del departament financer, cosa que va suposar una amarga protesta, ja que ella deia que no se sentia preparada per fer aquest paper. Conclusió, la va matricular en un curs de comptabilitat i finances perquè anés guanyant seguretat. Tot i així, anava molt nerviosa a l'oficina. Sempre havia estat molt perfeccionista.

  Intentant ajudar-la, en Toni de vegades li treia feina de la taula. Tampoc això era ben rebut!

  Aquell mateix matí, s'havia enfadat amb el seu pare perquè ningú no li havia dit que començaven a canviar el sistema informàtic. Quina culpa en tenia, ell? Ho havia comunicat al seu fill la setmana passada, mentre esmorzaven. Si després en Toni no l'hi havia dit a la seva germana, no era cosa seva.

  L'única cosa ben molesta era que ella, com sempre, acabava plorant i no hi havia qui solucionés les coses.

  Que bé que li aniria, ara, la mà esquerra de la Carme!».

Com ho il·lustra aquest cas, intentar reproduir el model anterior pot ser una font de problemes. Quan el futur passa a mans d'un equip de germans, s'ha d'apostar pel canvi de model, per la transparència informativa, s'ha de tenir en compte les opinions de tots els participants i les seves expectatives.

La clau: aprendre a treballar en equip.

Quines podrien ser, doncs, les recomanacions per fer aquest traspàs generacional?

Recomanacions per al fundador:

- Fomentar l'equip de germans des de la infantesa.
- Donar suport al canvi de model en lloc d'intentar reproduir-lo.
- Estar obert a diferències d'opinió.
- Assegurar la transparència informativa.

Recomanacions per a les dues generacions:

- Definir i respectar les àrees de responsabilitat.
- Escoltar i valorar les aportacions de tothom.
- Mantenir i defensar les decisions consensuades.
- Acceptar que cada generació té coses valuoses per aportar.
- Entendre la necessitat de col·laboració per afrontar reptes comuns.

De la societat de germans al consorci de cosins

El consorci de cosins es caracteritza per ser una estructura fragmentada de la propietat, que s'ha anat dividint entre les diferents branques familiars.

Un tema important en aquest tipus d'organització és l'administració del poder entre les branques, que dependrà del nombre de cosins que tingui cadascuna, de la capacitat de coalició per actuar amb força, i de la quantitat de cosins que tenen càrrecs directius per part de cada branca.

S'ha de dir, però, que a menys que l'empresa estigui molt professionalitzada, l'autoritat dels cosins que treballen en la gestió deriva de la seva capacitat d'obtenir un bon resultat i de la seva influència en la família. Si cau el rendiment o hi ha un conflicte, els líders poden perdre ràpidament aquesta autoritat sobre els cosins accionistes. Això acostuma a passar quan no existeixen determinades estructures de govern, com un consell d'administració.

D'altra banda, s'ha de tenir en compte que hi ha molts cosins accionistes que no treballen en l'empresa: amb la propietat diluïda, es preocuparan més per la capacitat de l'empresa de repartir dividends. A més, com més gran sigui el grup d'accionistes, hi haurà més diferències d'informació entre els cosins que treballen en l'empresa i els que no ho fan, un fet que resulta ben frustrant per aquells que formen part de la direcció (ja que moltes decisions podran ser aturades pel desconeixement que els altres tenen del negoci).

Quan una societat de germans es transforma en un consorci de cosins es produeix una nova incompatibilitat en termes d'estructura: la dilatada experiència dels germans pel que fa a l'autoritat i el treball en equip compartits no serveix d'exemple per a la generació següent, ja que les seves relacions s'han desenvolupat de manera informal durant tota una vida, han crescut sota un mateix sostre, es coneixen tots molt bé i comparteixen els mateixos valors de base. La comunicació ha pogut fer-se cara a cara amb regles o procediments formals mínims.

Per contra, quan parlem de cosins, ja no podem pensar que comparteixen els mateixos valors. Són fills d'un dels germans de la família d'origen, però els cònjuges que s'han afegit a cada branca familiar han aportat també els propis valors, de manera que s'ha creat una barreja que no té perquè coincidir, branca per branca.

D'altra banda, a mesura que la família creix, creix també la complexitat, ja que són més les expectatives i les necessitats que s'han de conjugar en l'empresa que comparteixen. En canvi, els lligams no són els mateixos: els cosins saben poc dels hàbits i anhels que tenen la resta.

Un empresari es queixava una vegada en aquests termes:

– «Jo formava part del consell d'administració d'una empresa familiar de quarta generació. Un dels meus cosins ocupava un lloc de treball de responsabilitat per al qual no estava qualificat. El consell va proposar-ne la destitució i la qüestió va quedar pendent de cara a la reunió següent.

  Al cap d'uns dies, vaig arribar a casa de la meva mare per un dinar familiar. Semblava enfadada amb mi. A mig dinar, em va abordar i em va escridassar, dient-me que ni se m'acudís de fer fora de l'empresa el meu cosí. La seva germana li havia trucat esveradíssima, i la va amenaçar que, si feien fora el seu fill i deixaven els seus néts sense aquell sou, li retiraria la paraula per sempre. No van poder treure el meu cosí ja que no vaig donar suport a la proposta per lleialtat a la meva mare, però, encara que no en va ser el motiu, vàrem acabar venent l'empresa. Hi havia massa desorganització i les decisions no tenien el caire empresarial que calia».

Evitar situacions com aquesta i arribar a governar de manera eficaç empreses familiars de cosins passa, necessàriament doncs, per posar ordre:

- Professionalitzar la gestió de l'empresa.
- Establir normes de funcionament per a les relacions família-empresa.
- Adequar l'estructura de govern a les necessitats de l'organització.

Eines per a la continuïtat en l'empresa familiar

Visió compartida: punt de partida

Heu intentat alguna vegada pujar en una barca de rems amb més persones i remar cadascú cap a un costat? Si heu passat per aquesta experiència, deveu haver après que, d'aquesta manera, la barca no aconseguirà mai avançar.

Igualment, una empresa familiar en mans de membres d'una família que no tenen tots el mateix objectiu, tampoc no anirà enlloc.

El punt de partida perquè el projecte comú de la família empresària aspiri a una continuïtat és tenir la mateixa **visió compartida**: és el far que marca el rumb i tots hauran de remar en aquesta direcció.

Es tracta de tenir una visió col·lectiva de futur que inspiri els membres de la família a comprometre's amb el treball seriós i amb tot el que sigui necessari per tal d'assolir l'objectiu de la continuïtat (des del pla estratègic de l'empresa fins a la selecció dels futurs líders i la tria de l'estructura que s'adoptarà a la generació següent).

És una visió que es gesta amb els anys, a partir dels valors i les aspiracions de cadascun dels membres de la família. Es forja a través de contínues converses en les quals cadascú uneix els seus desitjos a una visió més àmplia que demanarà els millors esforços de la família.

Explicarà qui són, què volen ser, quin tipus d'empresa desitgen i com volen que la resta del món els vegi.

Sense aquest projecte compartit, els empresaris no estaran gaire motivats per emprendre la tasca exigent que representa fer la planificació successòria i, en canvi, preservaran un esquema organitzatiu abocat al fracàs o seran sensibles a les ofertes temptadores per vendre l'empresa.

Aquest és el motor que encén la motivació de la família empresària per dedicar l'esforç que calgui a l'objectiu de preservar el projecte que comparteixen: és el «cap a on anem», és a dir, la visió.

Ara, però, cal revisar quines eines hi ha a l'abast d'aquestes famílies per tal d'afavorir aquesta continuïtat: «com hi anirem?».

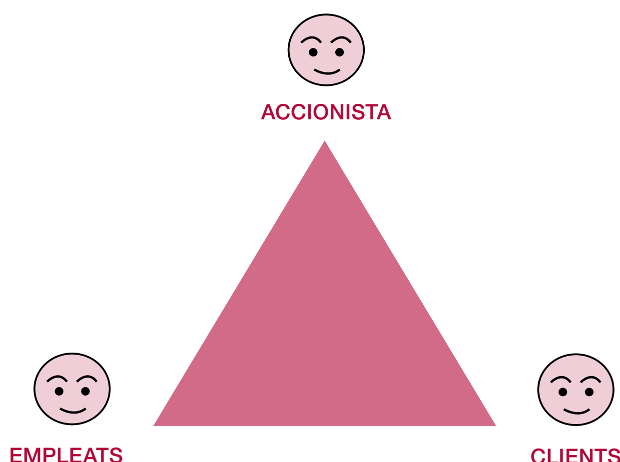
Eines per afavorir la continuïtat en la gestió

Tot i que es dedicarà més atenció a les eines que ajudaran a millorar les relacions família-empresa, tal com ja s'ha fet amb els problemes recurrents, també es dedicarà un petit apartat a compartir algunes eines que poden ser una bona palanca per tal que la gestió no entorpeixi la continuïtat del negoci.

Trobar l'equilibri de satisfacció: accionariat-treballadors-clientela

Aconseguir un bon equilibri en la satisfacció de l'accionista de l'empresa, els seus treballadors i la clientela comporta tenir el terreny ben abonat per fer grans coses. Sembla senzill, però el dia a dia demostra que no ho és tant.

Si es pretén maximitzar els beneficis del propietari fins arribar al punt que els treballadors no se senten ben tractats i la clientela de l'empresa es mostra poc satisfeta, el model no funciona. Si els treballadors es tracten molt bé però els accionistes guanyen poc i el client tampoc se sent satisfet, també es poden presentar problemes. I, per últim, si es vol donar molta satisfacció al client, però es fa amb sacrifici dels accionistes i dels treballadors, aquests tampoc se sentiran confortables.



Què s'ha de fer, doncs? Partint de la base que l'accionariat ha de guanyar diners, haurà d'entendre que els seus treballadors s'han de sentir importants i ben tractats. D'aquesta manera, ells també dispensaran un bon tracte a la clientela que, satisfeta, seguirà comprant els nostres productes i ens recomanarà. El model es converteix d'aquesta manera en un cercle virtuós.

I aquest model es pot veure o sentir amb el bon funcionament d'un establiment. Suposem una botiga que fa temps que existeix, que va innovant o es va ampliant amb els anys, on els propietaris i els dependents tenen un tracte afable, que intenten trobar solucions a les demandes del client i que, en sortir, el client se sent satisfet i amb intenció de tornar-hi. Molt possiblement aquest negoci ha aconseguit un bon equilibri de satisfaccions entre l'accionariat, els treballadors i el client.

Pla estratègic

En aquest món tan canviant on el comerç és un gran termòmetre per anticipar canvis d'hàbits, gustos i preferències, cada dia és més necessari tenir-ho tot planificat. És important saber què es vol fer els propers anys i quantificar-ho, en quins sectors es vol estar, identificar els recursos que caldran, si es compta amb les persones i els mitjans tecnològics adients i, sobretot, si la manera en què s'ha estat competint segueix sent vàlida.

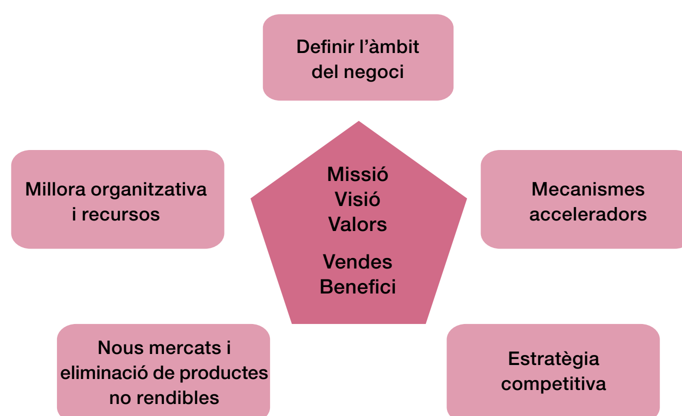
Per a un negoci petit que a priori no requereix un pla estratègic, la recomanació seria escriure les idees generals sobre el negoci o la botiga en un paper (el «paper estratègic») i d'aquesta manera poder tenir algun document que reculli les línies principals d'actuació. Com s'ha dit prèviament, quan les coses s'escriuen, generalment s'acaben fent perquè es fa un seguiment i no es cau tant en la improvisació.

Però si tenir un pla és important, compartir-lo fa la diferència. No és el mateix dir «piqueu pedra» que «piqueu pedra, que construirem una catedral».

Quan la gent se sent part del projecte, encara que hagi de seguir fent la mateixa feina i amb la mateixa duresa, ho fa més a gust i se sent més motivada.

Un esquema bàsic d'un pla estratègic o d'un «paper estratègic» seria el següent:

Esquema d'un pla estratègic



Canviar les regles del sector. Un pas més en el concepte d'innovació

Darrerament s'ha parlat molt d'innovació i de la necessitat de reinventar-se.

Pensem en marques com Imaginarium, Tous, Le Cirque du Soleil, Ikea, Apple o Mercadona i ens preguntem, què tenen en comú?

Possiblement hi haurà més d'una cosa en comú, però l'essencial és que cadascuna d'elles ha **canviat les regles de joc** del seu sector/mercat.

Moltes vegades es pensa massa en els competidors de sempre i, per posar un exemple, si som del món del comerç i venem mobles, pensar en «els competidors de sem-

pre» i competir amb les mateixes regles del joc, fa que un dia una família empresària sueca desembarqui amb un model de negoci nou com Ikea, que fa que quedem, si no apartats del mercat, sí un pèl «tocats».

I això de canviar les regles, com es fa? Doncs aplicant els dos punts tractats anteriorment: equilibri de satisfaccions i pla, amb l'ajuda del que veurem en el punt que segueix, la professionalització, i amb voluntat de fer coses noves i no parar quiet.

La professionalització

En la mesura que es va creixent en complexitat empresarial, la professionalització es converteix en un element clau de competitivitat i cerca d'excel·lència.

Quan s'és una família empresària, moltes vegades pot costar fer aquest pas, ja que és difícil entendre i acceptar que la millor persona per a un lloc específic no es té en la família.

Si realment, com a família que busca l'èxit empresarial i l'harmonia familiar, s'accepta que els llocs els ocupin els millors professionals (o els més adequats), siguin o no del grup familiar, s'haurà fet el primer pas de cara a la professionalització.

Què pot aportar la professionalització?

- Visió estratègica.
- Planificació estratègica.
- Aprendre les millors pràctiques d'altres empreses.
- Competències clau que manquen a casa.
- Organització i definició estructural.

En el món del comerç, la professionalització pot ser clau per portar l'excel·lència a funcions importants com és la gestió dels recursos humans. També pot ser fonamental per emprendre amb èxit l'entrada en el comerç en línia i en l'ús d'eines de la xarxa amb finalitats comercials, i per reforçar àrees de la companyia en les quals es poden tenir mancances.

Amb tot, quan es parla de professionalització, no tan sols s'ha de fer des de la vessant estructural, sinó que també s'ha d'entendre **la professionalització com una actitud**. En professionalitzar i voler fer aquest pas com a empresa, s'hauria de donar importància a la formació interna però començant pels membres de la família. Aleshores, es requereix més exigència a l'hora d'incorporar noves persones, siguin o no de la família.

En les empreses amb generacions avançades i amb òrgans de govern ben definits, la incorporació de consellers externs també comporta una bona oportunitat de completar el procés de professionalització, en aquest cas del consell d'administració.

Però en l'empresa familiar aquest procés no és fàcil i acostuma a topar amb barreres:

- Posicions que ja estan assignades a membres de la família.
- Problemes per delegar responsabilitats.
- Por de la família a perdre el control.

- Manca de professió o feina alternativa per als propietaris.
- Valorar la lleialtat per davant de la capacitat.
- La creença generalitzada: «Què ens han d'ensenyar els de fora que no sapiguem?».

Un cop assumida la necessitat de professionalitzar-se, i un cop la família ha acceptat el repte i el compromís, sol funcionar molt bé que alguna persona de la família, preparada i formada, pugui liderar el procés.

Portar l'orgull de ser empresa familiar en la marca i... en l'etiqueta

Anant un pas més enllà, l'«empresa familiar» pot esdevenir un element diferenciador i de proximitat, si se sap tractar amb orgull i fins a les darreres conseqüències.

Una de les empreses que tracta millor l'orgull de ser empresa familiar és SC Johnson, empresa de productes de neteja per a la llar, actualment en cinquena generació i amb una facturació anual per sobre dels 6.500 milions d'euros, amb 12.000 treballadors i que competeix amb les grans multinacionals del sector com Unilever, Henkel, Procter, Reckitt, etc.

Una altra dada significativa d'aquesta empresa és que es troba sistemàticament entre les deu empreses preferides pels americans per treballar-hi, segons el rànquing de la revista *Fortune Magazine*. Des de l'empresa fan veritable apologia del que representa ser un negoci familiar.

En la seva pàgina web www.scjohnson.com/es/home.aspx trobem la frase: «Benvinguts a SC Johnson, una empresa familiar des del 1886». A partir d'aquí es troben referències constants a la família, fins al punt que el logotip apareix amb el lema (o missatge) «Johnson, una empresa familiar», i ho fa també en l'etiqueta de tots els seus productes.

Què aconsegueix SC Johnson amb aquesta comunicació?

- En primer lloc, creen un vincle emocional amb els seus clients que, de fet, són famílies.
- En segon lloc, també creen un vincle molt fort amb els treballadors, ja que augmenta el sentiment de pertinença. Treballar per a una empresa familiar es converteix, de cop i volta, en una fita aspiracional.
- Finalment, porten els valors de la família empresària a cada producte i a cada cosa que fan.

D'altra banda, es fa difícil imaginar que, en el moment de l'acte de compra, el client es qüestioni si aquell producte ha estat fabricat o comercialitzat per una empresa familiar. Existeix també una clara tendència per part de les grans multinacionals a intentar que els seus productes siguin percebuts com si fossin més autèntics, més propers, més segurs i fabricats seguint pràctiques de responsabilitat social. Tots aquests atributs són fonamentals en el que s'entén com a valor percebut i, sota aquesta premissa, qui ho té més fàcil, la multinacional o l'empresa familiar?

Si el client sap que «la marca X» ha estat fabricada o és venuda per una empresa fa-

miliar, no la veurà com a més propera i més segura? En el món del comerç també es pot fer un pas endavant o un canvi, sentir-se orgullós de ser empresa familiar, comunicar-ho i convertir-ho en un avantatge competitiu.

Eines per a la continuïtat de les bones relacions família-empresa

Pla de successió

La successió és un dels moments més importants de la vida de les empreses familiars.

No es tracta d'un fet puntual, sinó d'un procés que es perllonga en el temps, i que cal planificar i executar amb molt de detall.

Per a la majoria dels casos (sobretot, quan es fa el traspàs de la primera a la segona generació), la dificultat no es troba només a substituir simplement un líder per un altre, sinó que té implicacions importants per a l'organització, l'estructura i la competitivitat de l'empresa.

Com a risc afegit, la successió acostuma a coincidir en el temps amb un seguit de circumstàncies poc afavoridores:

- El relleu del lideratge.
- Una empresa, uns productes i una organització envellits i obsolets.
- La necessitat urgent d'implantar un nou sistema d'organització adequat al nou líder i als nous reptes.

Així, la successió és el procés més complex i transcendent per a la continuïtat de l'empresa familiar.

Com que és un fet inevitable, aquest procés convindrà que estigui planificat amb molta antelació i s'haurà d'encarar amb una ferma voluntat d'emprendre'l.

Quan, lluny de sentir les inquietuds esmentades abans, a l'hora d'abordar la retirada, els empresaris entenen que la seva successió és un dels objectius principals per poder culminar amb èxit la seva carrera professional i la comencen a planificar amb prou temps i fermesa, és un gran pas per a ells mateixos, per a l'empresa i per a la seva família.

Un procés de successió hauria de durar aproximadament uns deu anys, i cobriria les etapes següents:

- Planificació: s'aborda el procés afrontant la tria dels successors, tenint en compte les persones, l'organització de l'empresa i la família.
- Preparació: els successors van adquirint responsabilitats, tutelats per l'encara líder o altres gestors de l'empresa.
- Traspàs: el líder que marxa traspassa el poder al successor, i queda en una posició de supervisió deslligada del dia a dia, tutelant i aconsellant el nou líder. De vegades, encara es reserva alguna tasca per a ell.

- Retirada: el líder sortint desapareix definitivament del dia a dia, passant, si es pren aquesta opció, a la presidència o a tasques de representació.

Així, un pla de successió haurà de respectar la planificació acurada de les etapes per tal de poder abordar-les de la millor manera, arribat el moment.

Protocol familiar

El protocol familiar és el document en el qual una família empresària consensua i posa per escrit les normes que vol que regeixin la relació de la família amb l'empresa.

Encara que és un document fet a mida per a cada família, és recomanable que es fixin les posicions en els temes següents:

- Principis, valors i objectius de la família empresària.
- Normes d'accés dels membres de la família a llocs de treball dins l'empresa i sistemes de retribució. Regulació de la seva sortida.
- Plans de formació per als familiars i accionistes.
- Definició i funcionament dels òrgans de govern de l'empresa.
- Establiment dels fòrums de comunicació formals de la família (consell de família i assemblees familiars).
- Regles de compravenda d'accions, pactes de sindicació, mètode de valoració de les accions o restricció de la seva venda a no familiars.
- Vies previstes per a la resolució de conflictes.

El protocol familiar és un document que expressa la voluntat de la família propietària per a les generacions futures. Té com a objectiu regular tot el que, un dia, podria ser motiu de conflicte entre els membres de la família empresària.

Preveure amb antelació aquestes situacions i regular-les quan encara no hi ha hagut conflicte fa que el consens entre els membres de la família sigui més fàcil d'assolir i augmenta les possibilitats d'èxit.

De vegades se sent a dir:

– «Nosaltres vam fer el protocol i ha quedat en paper mullat. Després de la signatura, al calaix!».

Efectivament, hi ha moltes maneres d'encarar la confecció d'un protocol familiar. No és estrany que un fundador, coneixedor de la necessitat de posar ordre i regles de funcionament en l'empresa, emprengui ell mateix la tasca de fer-ho acompanyat del seu notari de confiança. Tots dos pensen i plasmen allò que consideren que serà el millor per tal d'assegurar la continuïtat del projecte de la família empresària.

Malgrat aquesta bona voluntat, és fonamental assenyalar que aquest document ha de derivar necessàriament del consens entre els membres de la família, i que la part més valuosa de la confecció del protocol familiar radica en el procés que se segueix per arribar al consens, en el qual tothom ha de participar.

Aquesta concepció del protocol dóna protagonisme a les reunions, al diàleg i a l'escolta dels altres, per recollir totes les postures en relació als temes plantejats. Només

així es té la oportunitat d'aconseguir una posició final consensuada per tothom i, per tant, amb més oportunitats de ser respectada en el futur.

D'altra banda, cal també recalcar que es tracta d'un document viu, en el qual la família va treballant al llarg dels anys amb l'objectiu de mantenir-lo actualitzat. Hem de ser conscients que, amb el temps, es produiran canvis tant en la família com en l'empresa i en el context en què ens movem. El protocol no pot quedar aturat i definitiu en el moment de la signatura, sinó que necessita ser revisat periòdicament per tal d'adaptar-lo a la nostra realitat.

És recomanable, doncs, que el text contingui una clàusula de revisió que no passi de cinc o sis anys.

Pactes de família

De vegades, però, les famílies es troben ja en unes circumstàncies de tensió extrema que no permeten pensar en les normes que ajudaran a prevenir possibles problemes de futur, sinó que necessiten pactes per regular les preocupacions reals i immediates que les bloquegen i que marquin, alhora, el camí que permeti resoldre les noves dificultats que podrien aparèixer més endavant.

Es tracta d'un acord privat en el qual les parts identifiquen, de manera prèvia, què necessiten resoldre, valoren diferents alternatives i solucions que es poden aplicar al cas concret, prenen una decisió i, finalment, subscriuen l'acord amb els continguts i les implicacions que tots els que signen accepten i assumeixen.

De vegades és important que un professional extern, mitjançant les tècniques de mediació adequades, aconsegueixi ajudar els membres de la família en conflicte a assolir el nivell d'empatia suficient, per tal que puguin modificar les posicions de partida. L'immobilisme i la intransigència, quan parlem amb els nostres socis familiars, només porten al bloqueig i al probable tancament o divisió de l'empresa.

– «Quan hem d'optar pel desenvolupament d'un protocol familiar o d'uns pactes de família?».

Tot dependrà del nivell de complexitat de la situació de partida i del nombre de qüestions que vulguin ser regulades. Una orientació que permet optar entre una fórmula o l'altra és mirar, entre tots els temes que s'acostumen a regular en un protocol familiar, en quants no hi ha acord entre les parts. Si el resultat és superior al 40% del total, probablement la família propietària hauria de realitzar una profunda revisió estratègica del seu model de continuïtat mitjançant un protocol.

Ara bé, en la majoria de casos (negocis que es traspassen de primera a segona generació o de segona a tercera), els enfrontaments que acostumen a presentar-se es mouen al voltant de qüestions com les següents:

- La tria del successor.
- La retribució dels fills i cosins.
- La incorporació de la següent generació.

- El repartiment de la propietat.
- La retirada del líder.
- La relació entre els socis actius i els passius.
- La seguretat econòmica dels fundadors.

No s'ha d'oblidar que, a més d'aquests temes, en moltes de les grans famílies empresàries les dificultats també es presenten lligades al model de govern corporatiu, al desenvolupament d'estructures per a la gestió dels interessos patrimonials i financers de les diferents branques familiars o a la utilització de patents o marques de prestigi reconegut, entre d'altres.

Si es busca un assessorament extern per resoldre les dificultats que es tenen, s'han de triar les alternatives adaptades a les necessitats reals, de manera que els acords que siguin subscrits serveixin per planificar el futur i resolguin, de manera constructiva i eficient, les situacions que s'han d'afrontar en funció del cicle de vida del negoci i dels seus propietaris.

I si som establiments molt petits, què cal fer?

Quan es parla d'empreses familiars, hi ha problemes que, independentment de la complexitat del negoci, es donen tant en les petites empreses com en les grans. Tanmateix les empreses petites, en disposar de menys recursos, poden experimentar dificultats afegides a l'hora d'emprendre processos de successió.

– «Què podem fer quan som petits i no ens podem permetre l'assessorament i acompanyament extern?»

El punt fonamental és conèixer la tensió que ens afecta com a família empresària. Això passa per fer un diagnòstic dels tres sistemes (família, empresa i propietat) i identificar l'àrea o les àrees que necessiten revisió.

A partir d'aquí, podem analitzar diferents situacions viables i, si cal, obtenir recomanacions que dirigeixin les nostres actuacions i que ens poden ajudar a superar la situació.

El bon ús dels òrgans de govern

Quan una persona visionària i emprenedora té una idea, sap on vol anar i com ho farà, decideix emprendre un projecte i fundar una empresa. A partir d'aquí, inverteix els diners que calguin per posar en marxa la seva inspiració, compra, ven, negocia i dóna les ordres que considera oportunes perquè el projecte tiri endavant.

En aquest punt, els tres sistemes família-empresa-propietat estan fusionats: el fundador té la idea, inverteix uns diners i gestiona l'empresa segons l'estratègia que ha definit. No calen reunions ni presa de decisions en comú perquè ell és l'únic membre de la família. No veu la necessitat d'involucrar ningú més en els seus plans ni en les seves decisions. L'estil dels emprenedors es basa en molt control i poc assessorament extern, amb una forta implicació personal en tots els aspectes de l'empresa.

El comitè de direcció

Segons va augmentant la complexitat del negoci, el fundador es veurà en la necessitat de descentralitzar les funcions i així anirà contractant personal més especialitzat que aporti valor a les diferents tasques que cal emprendre: recursos humans, administració, magatzem, comercial, logística, etc.

En aquestes circumstàncies, començarà a ser necessari organitzar reunions per comentar l'estat de les diferents operacions, al començament només amb el fundador i més tard en equip perquè tots els caps de l'empresa comparteixin informació i per aprofitar sinergies: així neix el comitè de direcció.

Aquest pas, importantíssim quan s'assoleix una certa complexitat com a empresa, costa molt de fer, perquè la inèrcia de no reunir-se i dedicar-se només a les pròpies tasques és molt forta.

– «Escolta, ja tinc prou feina com per anar perdent el temps amb reunions!».

El consell d'administració: un pas més

Amb una empresa cada vegada més complexa i treballant en un entorn cada cop més competitiu, caldrà anar una mica més lluny per afrontar el repte de la continuïtat. L'empresari haurà d'assegurar que l'empresa arriba als resultats desitjats, que és competitiva, que té cura dels recursos que utilitza. També haurà de procurar ajuda i orientació al cos directiu per a la presa de decisions.

No n'hi ha prou, amb dedicar-se a treballar en el dia a dia des de la gestió: la millor manera de professionalitzar el negoci, fer front a la competència i aconseguir un creixement sostingut és crear un consell d'administració.

Aquest òrgan té com a funció protegir els actius de la companyia, assegurar que compta amb una direcció competent i adoptar estratègies que creïn valor per a l'accionista.

El consell d'administració d'una empresa familiar acostuma a estar format per membres de la família. Ara bé, perseguint sempre l'excel·lència imprescindible, com que és un òrgan de tanta importància per a l'empresa, els millors consellers seran aquells que aporten valor i no només presència. Per tant, haurien de ser els membres de la família més preparats els que en formin part. Idealment, hauria també d'incloure persones externes amb molta experiència en el món dels negocis.

Tasques principals

1. Funcions estratègiques, com per exemple:
   - Nomenar el director general i destituir-lo.
   - Aprovar el pla estratègic.
   - Aprovar l'organigrama.
   - Aprovar el pressupost anual.

2. Definir l'estructura societària més adequada per als interessos de l'empresa familiar.

3. Funcions de seguiment:
- Analitzar l'evolució de l'empresa mitjançant el balanç i el compte de resultats.
- Estudi i anàlisi dels comptes anuals i de l'informe d'auditoria, en el seu cas, per a la seva presentació a la junta d'accionistes.

En aquest context, seria adient una exclamació com la següent?
– «Membres del consell, voldria demanar que aquest any es reparteixin dividends, ja que necessito els diners per pagar els estudis de l'Enric, que vol anar a fer un màster a l'estranger».

Efectivament, tot i que el reclam és perfectament legítim, no és al consell d'administració on s'hauria de fer, ja que aquest òrgan només tracta temes d'empresa i la seva funcionalitat no s'hauria de veure compromesa per temes personals.

El consell de família: la veu de la família empresària

Tant per qüestions que tenen a veure amb l'entorn família-empresa, com quan hi ha membres de la família empresària que no participen de la gestió ni són al consell d'administració, l'òrgan previst és l'anomenat consell de família.

Aquest consell està íntegrament format per familiars (accionistes i futurs accionistes) i és el que representa la totalitat dels membres de la família. Proporciona un mecanisme de govern de planificació i de mediació en assumptes de propietat, relacions familiars o carreres professionals dels membres del grup familiar. Temes, tots ells, que sorgeixen de l'encavalcament que es produeix entre el sistema família i el sistema empresa.

Tasques principals

- Compartir informació.
- Definir valors, missió i visió.
- Definir les gran línies estratègiques de l'empresa. Per exemple, cap a on ens volem expandir o en quin tipus de negocis no volem participar?
- Definir el model de govern de l'empresa:
  - Consell d'administració.
  - Administradors solidaris, mancomunats, etc.
- Impulsar el protocol familiar i vetllar per aplicar-lo i actualitzar-lo.
- Fixar la posició de la família pel que fa als nivells de risc i endeutament que està disposada a assumir.
- Explicar i transmetre a les noves generacions els valors i la visió de la família.
- Treballar per professionalitzar l'aportació familiar a l'empresa.

Quan es parla d'una empresa familiar de segona generació, encara pot ser possible que tots els germans hi estiguin presents. Ara bé, més enllà de set o nou membres la

dinàmica podria no ser funcional. Per tant, cada branca familiar haurà de triar el seu representant perquè integri el consell de família.

Vol dir això que la resta de membres no tindran cap fòrum de contacte amb l'empresa, excepte la informació que els donin els seus representants i en ocasió de la junta d'accionistes? La resposta és no.

Assemblea familiar

Per a aquells familiars que:

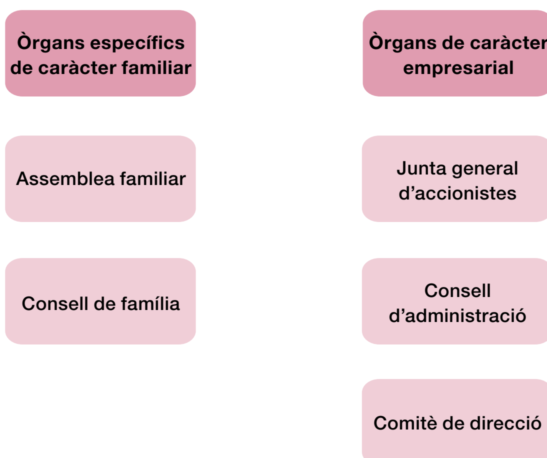
- No poden participar en el consell de família.
- Són massa joves.
- Pertanyen a la família política.

En aquest sentit s'ha previst l'anomenada assemblea familiar, que es reuneix una o dues vegades l'any. Es tracta d'una reunió en què, de manera lúdica, es pren contacte amb la realitat del projecte empresarial i en la qual participen tots els membres de la família, amb cònjuges i fills. Són reunions de caràcter lúdic, i poden anar des d'un dinar en un dia de festa fins a una sortida d'un cap de setmana sencer.

Què es tracta en l'assemblea familiar?

- S'hi aborden temes d'empresa (informació dels resultats de l'exercici, projectes de futur, seguiment de projectes actuals, etc.).
- S'aprofita per recordar i treballar els valors de la família empresària, per tal de transmetre'ls a les següents generacions.
- S'hi integren els familiars polítics perquè puguin viure l'empresa familiar i també la puguin estimar.
- Es tenen en compte els més petits de la família per afavorir la seva plena identificació amb el grup familiar i s'organitzen activitats lúdiques perquè en puguin gaudir.
- En conviure i compartir activitats, és una bona ocasió per oblidar malentesos i fer pinya.

En conclusió, si parlem de govern en l'empresa familiar, trobarem:



Resolució de conflictes

Abans d'entrar a analitzar aquest tema és important tenir en compte tres idees molt simples, però útils, per entendre la complexitat de les empreses familiars:

- Combinar relacions basades en l'afecte amb interessos fonamentalment econòmics és molt difícil.
- Ser membres d'una mateixa família no implica necessàriament ser compatibles. Aquesta afirmació s'aprecia sobretot quan s'estudia una empresa de germans (segona generació), en la qual es pot trobar una gran complementarietat entre dos membres d'una mateixa generació, o també un important antagonisme en altres casos.
- Quan es treballa en una empresa heretada dels pares i no s'és fill únic, la situació és que no es poden triar els socis. Caldrà compartir més de deu hores diàries en un negoci del qual dependrà el benestar de la pròpia família amb uns socis que no s'han triat.

El conflicte és un fenomen que es pot trobar en totes les organitzacions. En l'empresa familiar, però, la complexitat augmenta atès l'encavalcament que s'esdevé entre els sistemes família-empresa. En aquest context, pot ser complicat distingir quan estem davant d'un conflicte amb un germà, un cosí o un pare, o quan el tenim amb un cap, un subordinat o un soci que, a més, és el meu pare, el meu cosí o el meu germà.

S'ha de partir de la premissa següent: el conflicte i els seus símptomes són inevitables. Ara bé, és molt important entendre que no és aquí on radica el problema, sinó en la manera inadequada de fer front a la circumstància que es presenta.

Les situacions conflictives són molt estressants per a les famílies empresàries, ja que les viuen com un perill de trencament de les relacions o portadores de canvis importants i incòmodes. Per tant, moltes vegades els seus membres prefereixen mantenir-les en silenci, amb l'objectiu de preservar l'harmonia familiar en comptes de trobar una solució.

D'altres vegades sí que s'aborden, però amb un estil que no afavoreix l'acostament, i això també resulta ineficaç.

Com s'arriba a una situació de conflicte?

A continuació en donem un exemple. La reflexió d'un pare fundador a l'hora de decidir qui ha de ser el seu successor:

– «Tant l'Anna com en Gabriel podrien fer-se càrrec de l'empresa perfectament. Ara bé, tenint en compte que l'Anna voldrà tenir família i que s'ha de poder dedicar a criar els meus néts, millor que sigui ell qui s'ocupi de dirigir el negoci».

Ho decideix comunicar d'aquesta manera:

– «Fills meus, he decidit que el Gabriel assumeixi la direcció general de l'empresa quan jo marxi».

I el pensament de l'Anna és:

– «Per què el pare ha preferit en Gabriel? No em considera prou capaç per portar la companyia? No és just, m'ha marginat i jo estimo l'empresa tant com ells!».

Efectivament, una comunicació deficient i, per tant, una percepció de la realitat distorsionada es troben en la base de la majoria de conflictes, en què una de les parts considera que l'altra no respon a les seves necessitats o expectatives, i així es generen sentiments de frustració.

És molt habitual que dins les famílies es tinguin problemes de comunicació, bé perquè és de mala qualitat, o bé perquè no és suficient.

A continuació presentem algunes idees que podrien ajudar a reduir les interferències i, per tant, a millorar la qualitat de la comunicació:

- És millor que cadascú parli d'ell mateix i no dels altres. Quan trobem famílies en les quals cada membre és capaç de defensar la pròpia posició, constatem que resulta més fàcil construir acords realistes i duradors.
- És convenient estar segur que el que volem comunicar aportarà utilitat: perdre el temps amb retrets o amb informació superficial dificultarà el fet d'assolir solucions.
- És fonamental no oblidar que la comunicació no és només allò que es diu: la comunicació no verbal (mirades, gestos, expressions facials, etc.) és encara més potent i pot anul·lar el contingut de la verbal. Per exemple, dir a un germà que confiem en la seva capacitat utilitzant un to de veu poc adequat o acompanyant l'afirmació amb determinades gesticulacions pot tenir un efecte molt diferent al que perseguim o, almenys, ser interpretat d'una manera molt diferent. La qualitat de la comunicació serà nefasta i el missatge arribarà absolutament distorsionat.

Per millorar la quantitat, recordem que:

- Amagar el conflicte no evita que el malestar es vagi instaurant i condicioni les relacions entre els familiars. No parlar del que ens incomoda no ens conduirà a la resolució del problema.
- Les empreses familiars disposen de diversos fòrums de trobada que tenen per objectiu poder parlar de les coses que interessen respecte al projecte que es comparteix com a família empresària. De vegades, això inclourà temes que no són tan senzills d'exposar, i fer-ho en el fòrum adequat facilitarà aquesta tasca:

  1. Assemblea familiar: pot detectar les demandes i les necessitats dels membres de la família.
  2. Consell de família: s'anticipa a futurs conflictes i estableix les regles del joc, a més de proporcionar un fòrum on plantejar ordenadament els problemes per tal de trobar-ne la solució. Per assolir aquest objectiu, és fonamental que el consell de família sigui funcional. No val constituir-ne un i no convocar-lo mai o no sortir-ne amb un pla d'acció, ni tampoc no donar-hi la formalitat que necessita (convocatòria formal, ordre del dia, actes, etc.).

Què es pot fer si els membres de la família no aconsegueixen solucionar el conflicte?

De vegades, malgrat els esforços que la família ha pogut dur a terme en el sentit de millora, pot passar que els intents resultin infructuosos. En aquests casos, la figura del mediador pot ser de molta utilitat per afavorir, des d'una posició d'imparcialitat, un acord vàlid per a totes les parts implicades.

La mediació és un procés de resolució de conflictes privat, confidencial i voluntari, que permet que els membres de la família es puguin comunicar entre si expressant punts de vista, necessitats o expectatives, i que propicia un acord mitjançant la figura del mediador. Aquest facilitarà el procés que hi ha de portar tot creant un espai de diàleg protegit i equitatiu entre els individus.

És important destacar que no és el mitjancer qui ha de proporcionar la solució del conflicte. La solució serà la que els membres de la família decideixin, però ajudats d'unes condicions d'objectivitat que tots sols no han aconseguit assolir. Només quan els implicats troben la seva pròpia solució és quan també seran capaços d'actuar en conseqüència.

Alternatives quan no hi ha successor

De vegades la continuïtat no és possible, bé perquè les noves generacions no tenen interès a continuar el negoci, bé perquè no tenen les capacitats apropiades, potser perquè es donen desavinences, o també pot ser degut a motius de cicle de vida del negoci, al fet que no s'hagi adaptat al moment o que no hi hagi futur en aquell sector.

S'obren diverses vies, unes que són de continuïtat i d'altres que representarien la fi de l'empresa familiar.

Alternatives de continuïtat

Que la família es retiri del govern i que la gestió es cedeixi a professionals independents.

Vendre l'empresa i que l'empresa familiar tingui continuïtat com a empresa patrimonial, que gestiona el patrimoni familiar.

Alternatives de no continuïtat

- Vendre el negoci.
- Liquidar el negoci.
- Cedir el negoci als treballadors.

Davant totes aquestes alternatives és fonamental tenir una avaluació econòmica del negoci i, arribat el cas, la recomanació seria el suport professional. En moments així, si el cor pot més que el cap, el patrimoni familiar pot sortir-ne ressentit.

Alguns exemples per aprendre d’experiències reals

En aquest capítol, després d’haver fet un recorregut pels problemes recurrents que afecten la continuïtat de les empreses familiars i també havent analitzat mecanismes de prevenció i les eines a l’abast de les famílies empresàries per afavorir la continuïtat del projecte volem compartir amb els lectors alguns casos reals de diversos sectors del comerç i amb diferents complexitats d’empresa i família.

Des d’aquí volem agrair a aquestes empreses la seva col·laboració i implicació en les jornades que, amb motiu de la presentació d’aquesta guia, la Diputació de Barcelona ha organitzat a diferents territoris.

També volem fer extensiu l’agraïment a tots els comerciants que hi han participat i que, amb aportacions valuoses, han ajudat a enriquir aquest document.

GERPLEX - CASA VIVA

Perfil de la companyia

Activitat:	Productes de decoració i per a la llar
Generació:	Segona
Nombre de familiars en la gestió:	1
Nombre de treballadors:	170 treballadors
Punts de venda:	30
Botiga en línia:	Sí

Ressenya històrica

Gerplex va ser fundada l’any 1955 per German Cid Subirats i va ser de les primeres botigues de l’Estat especialitzades en la venda de productes de plàstic i niló. A la botiga del Passeig de Gràcia es venien productes per a la llar, vestir i mitges de niló, una novetat en aquells moments.

Al cap d’uns anys, l’empresa va fer un tomb i es transformà en magatzem popular on es venia tota mena de productes per a la llar, joguines, perfumeria i roba d’home i dona. En aquests moments, l’empresa es va professionalitzar i girava al voltant d’un model de negoci basat en preus baixos per atraure clientela de classe modesta.

En aquesta etapa es van obrir tres botigues més a Barcelona i una a Reus.

L'any 1982 s'incorporà German Cid Juncosa, fill del fundador, per resoldre una situació de fallida i, des d'aquell any fins al 2002, l'empresa es va anar concentrant en productes per a la llar, alhora que es van crear les dues marques: Casa Viva i Gerplex & Toys.

A partir d'aquí, l'empresa no ha parat la seva expansió i actualment ja compta amb vint-i-dues botigues a Catalunya, set a la resta de l'estat i una a Andorra.

Procés de successió

En German va ser l'únic dels cinc fills que va treballar a Gerplex. Els altres germans es van vincular a l'altra empresa fundada pel pare, Germark (sector d'etiquetatge).

Després de la mort del pare, en German va comprar als seus germans la part de propietat que havien rebut en herència.

Les claus de la continuïtat

- L'esperit emprenedor d'en German i la seva capacitat de lideratge.
- Haver trobat el lloc adient per als germans en les dues empreses de la família.
- Haver refundat generacionalment la companyia, en recomprar les participacions dels germans.
- Construir marca.
- Posicionament dels productes.
- Crear vincles emocionals amb els clients.
- En paraules d'en German, fer l'expansió «en taca d'oli i en bones ubicacions» i «haver arriscat amb seny el patrimoni familiar».

DROGUERIA BOTER

Perfil de la companyia

Activitat:	Productes de drogueria, ferreteria, belles arts, jardineria i herbolari
Generació:	Tercera
Nombre de familiars en la gestió:	5 de 10 germans en tercera generació treballen al negoci
Nombre de treballadors:	12 treballadors
Punts de venda:	3
Botiga en línia:	Sí

Ressenya històrica

Drogueria Boter neix a Badalona l'any 1924 de la mà d'un jove de vint-i-quatre anys amb una certa experiència en algunes de les grans drogueries de Barcelona.

Els primers anys s'hi venia una mica de tot com a la majoria d'establiments de l'època, però de seguida es va destacar per l'especialització en certs camps de la drogueria, sobretot en els químics.

Joan Boter i Torrents va tenir dos fills i dues filles. Des del primer moment els fills van treballar a l'empresa mentre que les filles, com era costum a l'època, es van desvincular del negoci per dedicar-se a la família.

Cap als anys cinquanta es va obrir una botiga, rèplica de la primera, al centre de Mataró.

Tot i que inicialment va ser Josep Boter i Dulcet qui va regentar el negoci, va ser el seu germà Joan qui li va donar l'impuls i el punt d'inflexió. El negoci es va dividir aleshores a parts iguals entre els dos germans i les empreses es van separar.

Ja centrats en la branca de Josep Boter i Dulcet, amb el temps s'incorpora la següent generació i s'experimenta un creixement important. S'obren dos locals més a Badalona i un a Lleida, sempre mantenint la vocació per l'especialització en el producte i per diversificar en nous segments.

Els darrers objectius de l'empresa han estat la botiga en línia i un gir estratègic per atraure el públic especialitzat i el segment jove.

Procés de successió

En la transició de primera a segona generació, la família Boter va optar per compensar patrimonialment les filles, i els fills van rebre el negoci a parts iguals.

Un cop els germans Boter i Dulcet es van separar, la branca de Joan Boter i Dulcet, en el procés de transició de segona a tercera, va optar per un lideratge compartit.

Actualment els deu germans que configuren la tercera generació són accionistes conjuntament amb el pare, tot i que dels deu només cinc treballen al negoci familiar.

La família no té un protocol de successió escrit, però sí que s'ha parlat i consensuat el relleu generacional.

Les claus de la continuïtat

- La visió de negoci del fundador que s'ha mantingut.
- Aportar constantment valor i assessorament al client.
- La proximitat amb el client.
- Anar creixent d'una manera sostenible, sense pressa. Ha primat consolidar el que s'ha fet.
- Un protocol parlat i consensuat, que s'ha respectat malgrat que no s'ha signat.
- Haver sabut alinear expectatives familiars i eficàcia en la gestió.

- Haver estat capaç de mantenir el control de les accions dins la família i, en arribar a un moment de massa complexitat familiar, haver-se separat les branques familiars per poder garantir la continuïtat.
- El lideratge compartit en la tercera generació.

PARTY FIESTA

Perfil de la companyia

Activitat:	Productes per a festes i llaminadures
Generació:	Segona
Nombre de familiars en la gestió:	3
Nombre de treballadors:	330 professionals (50 a la central i 280 a botigues)
Punts de venda:	71 (entre pròpies i franquícies)
Botiga en línia:	Sí

Ressenya històrica

L'any 1994, Manuel Hernández Moysi, veient una oportunitat de mercat, va portar a Espanya el màster franquícia de la societat americana Party City i, en aquell moment, es va constituir la societat.

Encertar la ubicació de la primera botiga era clau i es va triar, amb un èxit rotund, l'Illa Diagonal.

Des del primer moment, es va veure que el negoci funcionava segons les expectatives inicials i, ja al 1997, es va obrir la primera botiga fora de l'Estat, a Lisboa.

L'any 2002 va ser clau per a la història de la companyia, ja que es va deixar el màster franquícia Party City i es va crear la nova marca, Party Fiesta.

A partir d'aquest moment, s'esdevé el punt d'inflexió i comença el creixement, tant en l'àmbit domèstic com en l'internacional: el 2003 s'obre la primera franquícia a Barakaldo, el 2008 es posa en marxa la nova seu logística de 6.000 m^2 i també s'inaugura la primera botiga a l'Amèrica del Sud, el 2009 s'entra en el mercat francès i el 2011, que també va ser un any important, es va obrir la botiga en línia i la primera botiga pròpia internacional, a Londres.

Avui, Party Fiesta es troba a Espanya, França, Portugal, el Regne Unit, Eslovàquia, Panamà i Andorra.

Procés de successió

El cas de la família Hernández és un bon exemple de treball intergeneracional, en què la primera generació i la segona conviuen de manera eficient en la gestió. Manuel

Hernández Moysi, fundador i màxim accionista, és responsable del producte i de les compres; el seu fill Lolo Hernández Viñamata és el director general i la seva filla, Gabriela Hernández Viñamata, és responsable del concepte *retail*.

Tot i que no s'ha produït el procés de relleu, la segona generació que s'ha format fora del negoci familiar va agafant cada vegada més protagonisme i ja participa accionarialment en la societat.

Les claus de la continuïtat

- La visió de negoci i de producte del fundador.
- La formació de la segona generació.
- La professionalització.
- El manteniment dels estàndards de qualitat i saber oferir un producte atractiu a un preu competitiu.
- Aportar constantment nous serveis al client.
- La internacionalització.
- Saber aprofitar les oportunitats immobiliàries per tenir les millors ubicacions.

ESTABLIMENTS ANDREU

Perfil de la companyia

Activitat:	Productes de xarcuteria i degustació
Generació:	Tercera
Nombre de familiars en la gestió:	3
Nombre de treballadors:	100
Punts de venda:	8
Botiga en línia:	Sí

Ressenya històrica

L'empresa començà l'any 1930 de mans dels avis de Josep Andreu, l'actual propietari, amb una botiga de conserves i olives al mercat de Sabadell. Poc després, s'hi van anar incorporant embotits i pernil i va ser una de les primeres botigues que va disposar d'una màquina de tallar semiautomàtica. Amb la guerra, va tocar adaptar-se a les necessitats de la gent i el producte estrella en aquells moments van ser les arengades de l'Escala.

Però va ser a mitjan anys quaranta que, coincidint amb l'expansió del tèxtil a Sabadell, es va fer una aposta pels embotits de qualitat, els formatges espanyols i una certa presència de formatges de fora.

L'esperit innovador va continuar en la següent generació, quan els pares d'en Josep van donar un gir al negoci i van incorporar a la parada del mercat el concepte de «granja», van començar a donar importància al disseny i la marca i, fins i tot, es van anticipar al seu temps quan van portar la primera màquina d'envasar al buit, en un moment en el qual el concepte es feia difícil d'entendre i acceptar.

A partir del 1988, amb Josep Andreu i la seva esposa, el negoci ha fet el tomb fins a convertir-se en el referent que és ara.

Amb l'eclosió de les grans superfícies i centres comercials, s'opta per anar a buscar el consum allà on es troba i es prepara el model de negoci per a un consumidor amb uns altres hàbits de compra. L'any 1994 s'obre un nou concepte de botiga al Rebost de l'Illa Diagonal, on ja s'ofereixen la xarcuteria i l'espai per a la degustació.

A partir d'aquí, comença l'expansió de botigues fins a les vuit actuals, on es combina el taulell de venda i l'espai degustació en proporcions diverses, en funció del local i la tipologia de la zona i clientela.

També ha estat clau, en aquest període, l'entrada del teleservei com a concepte innovador per facilitar la compra a clients i captar-ne de nous que no poden passar per la botiga, com també el culte i el tracte que s'ha donat al pernil, que igualment es pot adquirir a través de la botiga en línia.

Procés de successió

En Josep va ser l'únic dels set germans interessat a continuar el negoci i el va comprar al seu pare, que li va posar la condició de fer-lo créixer. El procés de venda es va fer ordenadament, amb coneixement dels germans i sense que el seu patrimoni se'n veiés afectat.

Les claus de la continuïtat

- L'esperit emprenedor d'en Josep i la seva esposa.
- En paraules d'en Josep mateix: «no estar quiets» i «aprendre dels errors».
- Saber adaptar el model de negoci als canvis del temps.
- La transmissió de valors i el tracte a les persones.
- Haver refundat generacionalment la companyia en recomprar les participacions del pare sense que es creés conflicte familiar.

DROGUES I PINTURES LA MODERNA

Perfil de la companyia

Activitat:	Productes de decoració i pintura
Generació:	Tercera
Nombre de familiars en la gestió:	7
Nombre de treballadors:	60
Punts de venda:	6
Botiga en línia:	Sí

Ressenya històrica

L'any 1926, l'avi dels actuals propietaris es va ajuntar amb un artesà que fabricava pinzells i, plegats, van obrir una botiga on es venien productes de drogueria, pintures i productes de neteja. En aquell moment, una de les coses que van fer va ser canviar el nom de l'artesà per «Pintura Moderna».

En aquell temps, les pintures es feien manualment a base de terres minerals a les quals s'afegien coles, i no existia cap comerç especialitzat en pintures, de manera que van ser degans.

També era l'inici dels grans fabricants de pintures, que en aquells moments fabricaven pocs productes però de qualitat, i el comerciant era l'enllaç amb el mestre pintor.

L'empresa va anar entrant en més rams dins del sector de la pintura i, molt concretament, en el segment de repintat de l'automòbil i el manteniment industrial.

Els germans Auró Ferrer van tenir molt clar que, per guanyar grandària crítica i territori, calia fer adquisicions estratègiques per reforçar la seva presència al Vallès i expandir-se en el territori, per arribar a Tarragona i a Sant Adrià de Besòs.

I va ser el més visionari i emprenedor, Jaume Auró, el qual, per anticipar-se als possibles problemes, va adquirir als germans les seves participacions l'any 2004.

Jaume Auró, amb el suport familiar –set de nou fills treballen en la gestió– va seguir fent créixer el negoci i, poc abans de morir l'any 2010, va adquirir Exclusives Armengol de Granollers, a la vegada que es posava en marxa la nova seu i centre logístic de Terrassa.

Els germans Auró Pujol són un cas d'escola de negoci, cal considerar que és molt complicat trobar set germans compartint gestió.

Procés de successió

En una primera etapa, l'any 1961, la família Auró Ferrer va adquirir les accions en mans de persones alienes a la família i els tres germans van constituir la societat «Pinturas y Drogas La Moderna S.A.».

L'any 2003, en part a causa de les diferències de visió i també de la complexitat familiar que anava agafant el negoci, Jaume Auró va comprar les participacions als seus germans, i la família Auró Pujol va passar a ser la propietària de la totalitat de les accions.

L'any 2004 es va signar un protocol de família que ha estat clau per afrontar el relleu i l'entrada de familiars en el negoci. Tot i que la companyia té un lideratge compartit, a la mort de Jaume Auró va agafar la gerència Pere Auró.

Les claus de la continuïtat

- El creixement per adquisicions.
- La diversificació del negoci, per no dependre exclusivament de la pintura decorativa.
- Haver anant refundant la companyia, quan la complexitat de les branques familiars ho ha fet necessari.
- L'esperit emprenedor dels germans Auró Ferrer i, molt especialment, d'en Jaume.
- Haver refundat generacionalment la companyia, en recomprar les participacions dels germans.
- El protocol familiar signat el 2004.

COTTET ÒPTICS

Perfil de la companyia

Activitat:	Especialistes en visió i audició
Generació:	Quarta
Nombre de familiars en la gestió:	2
Nombre de treballadors:	300
Punts de venda:	50
Botiga en línia:	Sí

Ressenya històrica

L'empresa va ser fundada el 1902 per Constantino Cottet. La primera botiga al Portal de l'Àngel continua sent la seu social de l'empresa, a la vegada que és l'òptica més gran d'Europa, amb 2.000 m^2.

Constantino va tenir tres fills: Fernando, Constantino i Renato, i tots ells van tenir un paper important en el creixement de la companyia i la construcció de la marca.

Des dels seus inicis, Cottet va ser molt més que un centre d'òptica, ja que s'hi podien trobar les novetats de l'època en aparells de precisió, telescopis, prismàtics i, molt a l'inici, també les primeres càmeres del nou art de la fotografia.

Amb la Guerra Civil, els tres germans es traslladaren a Sevilla i, allà, van posar en marxa una petita empresa anomenada Industria Nacional de Óptica (INDO), empresa de la qual Jorge Cottet i fills posseeixen el 10% de les accions.

Durant els anys cinquanta i seixanta, amb la millora de les condicions de vida al país i amb l'entrada de la moda i el disseny al món de l'òptica, Cottet viu un moment d'esplendor i es converteix en el referent del sector a Catalunya. A Can Cottet arribaven persones d'arreu del territori.

L'any 1956 es va inaugurar el gran termòmetre a la botiga del Portal de l'Àngel, i l'any 2011 va ser catalogat com element de Petit Paisatge de la ciutat de Barcelona.

L'any 1995, i poc després de la mort de Renato, la voluntat dels hereus d'agrupar els establiments en mans de les diverses branques familiars va culminar amb èxit, i va ser possible que les accions continuessin en propietat de la família Cottet.

Nous conceptes de negoci, sempre pensant en la proximitat amb el client, han marcat la darrera etapa de la companyia, dirigida des del 2003 per Javier Cottet (quarta generació).

En Javier ha estat l'impulsor de la professionalització de la companyia per mantenir i millorar el servei, la qualitat, els processos i el nou centre logístic.

L'any 2005, la branca familiar Cottet Torres va adquirir el 50% de les participacions de la branca Cottet Bassols, i aquest procés es va aprofitar per dinamitzar el creixement de l'empresa i la marca, que també passa per la consolidació de les solucions en audiometria.

A partir d'aquí i dins l'àmbit del pla estratègic del 2010, Cottet ha continuat creixent, tant orgànicament com a través de franquícies, i ha obert la seva botiga en línia.

Procés de successió

En el cas de Cottet, amb més de cent anys d'història a l'esquena i diverses branques familiars, han passat moltes coses. Possiblement, el més interessant pot ser que a Cottet s'ha fet amb encert el que, en el món de l'empresa familiar, es coneix com «podar l'arbre», reduint així la complexitat de família.

L'any 1990, la branca que avui és propietària del 100% de l'empresa tenia només un 33% de les accions i Cottet Madrid pertanyia a una altra branca familiar. També coincidint amb la Guerra Civil, un 33% de la companyia va anar a parar a una família externa.

Finalment, la voluntat de la branca Cottet Torres que les accions quedessin en la família ha estat un llarg procés que, encara que sempre deixa alguna ferida, tant en l'empresa com en el grup familiar, ha estat clau per a la continuïtat.

Actualment, la família té un protocol signat i òrgans de govern que són clau per garantir l'eficàcia empresarial i l'harmonia familiar.

Les claus de la continuïtat

- Portar la innovació a l'ADN, des de la primera fins a la quarta generació.
- L'esperit emprenedor, que s'ha mantingut.
- La proximitat amb el client.
- El protocol familiar signat l'any 1998.
- Haver sabut alinear estratègia d'empresa, família i marca.
- Haver estat capaços de mantenir el control de les accions en la família i, en arribar a un moment de massa complexitat familiar, quedar-se la companyia una de les branques familiars.
- El bon ús dels òrgans de govern: junta general, consell d'administració, consell de família i equip de direcció.

UNIÓN SUIZA

Perfil de la companyia

Activitat:	Joieria i rellotgeria. Distribució de rellotges i regals d'empresa
Generació:	Sisena
Nombre de familiars en la gestió:	4
Nombre de treballadors:	50
Punts de venda:	3
Botiga en línia:	Sí

Ressenya històrica

L'empresa va ser fundada el 1840 quan Jaume Vendrell, pare del rebesavi dels quatre germans que avui estan al capdavant del negoci, va obrir un comerç de quincalla fina dins les muralles de l'antiga Barcelona.

La història dels Vendrell va continuar amb el rebesavi Carles, que va obrir un taller de rellotges al barri de Sants. Més tard, el besavi va obrir altres botigues al carrer Ample, 41 i al carrer de l'Hospital 7, 17 i 37.

El seu fill Carlos va crear la Unión Suiza de Joyería i als anys vint viatjà a Suïssa per buscar rellotges que a Barcelona ningú no tenia. Aleshores portà marques com ara

IWC i Patek Philippe, entre d'altres, que distribuí per tot Espanya.

Als anys trenta, va posar en marxa una fàbrica de rellotges a Suïssa amb més de quatre-cents empleats, on es van començar a produir les marques pròpies Duward i Kronos, que es van vendre a les botigues de la Unión Suiza i altres botigues de la resta de l'Estat.

Amb el pas dels anys, es van obrir botigues a la Rambla de Catalunya, i a la Diagonal, on es troba la seu principal, com també a la Gran Vía de Madrid.

A la dècada dels seixanta passà la gerència a Lluís Vendrell Salvia, cinquena generació. La botiga de la Diagonal s'anava convertint de mica en mica en la imatge de la marca.

Avui, ja en sisena generació, Lluís porta la marca Unión Suiza (global), Xavier porta Kronos, David les botigues i Cèsar és el responsable d'organització.

Procés de successió

En una sisena generació amb la setena a les portes, s'han hagut de fer molt bé les coses per arribar-hi.

Tot i que no hi ha constància de com s'han anat produint tots els relleus, sembla que, sense tenir un protocol escrit, s'han anat seguint unes pràctiques que a la família Vendrell els han funcionat. Una d'elles ha estat mantenir l'accionariat familiar compromès amb la gestió (fins un moment donat homes) i a la resta de familiars se'ls ha anat compensant amb propietats. També ha tocat anar podant l'arbre familiar de manera que la visió compartida no es veiés compromesa i, sobretot, s'han parlat molt tots els temes. Actualment el procés de successió està protocol·litzat.

Les claus de la continuïtat

- L'esperit emprenedor, que s'ha mantingut.
- Ser pioners en cada moment.
- Construir marques (marca global Unión Suiza, Rellotges Kronos).
- Situar-se als millors carrers.
- Malgrat estar en el sector del luxe, cada generació ha hagut de començar per les feines més bàsiques a les botigues.
- El protocol familiar signat l'any 2005.
- Haver sabut alinear estratègia d'empresa, família i marca.

Reflexions finals

Després de tractar experiències, problemes i eines, aquesta guia conclou amb deu reflexions que resumeixen el contingut global sobre successió en l'empresa familiar.

- La continuïtat que, en tota empresa, sempre està molt condicionada per la gestió, en les empreses familiars es troba també molt influenciada per com es condueixen les relacions família-empresa. I en aquest darrer punt, els problemes solen ser els mateixos, sigui quina sigui la dimensió de l'empresa.
- Les empreses familiars tenen una voluntat de continuïtat que les dota d'una visió a llarg termini. Això els permet emprendre projectes sòlids sense tanta pressió pels resultats a curt termini, però cal mantenir la visió compartida en el pas de les generacions, per tal que aquests projectes i la família arribin a bon port.
- No s'ha de caure en l'error de voler repetir el model del fundador. Cada generació ha de fer la seva aportació important a l'empresa i, en el món del comerç, també a la marca.
- Cal dedicar temps a actuar, però també a analitzar i pensar com volem que sigui el nostre negoci. Cal tenir un pla/paper estratègic. Quan no es té aquest pla, s'improvisa; cal pensar que, en el canvi d'època que estem vivint, amb competidors globals, cal que les coses estiguin mínimament planificades.
- La professionalització del negoci pot ajudar-nos a tenir els millors professionals per a cada lloc de treball. Si són de casa i tenen les competències i formació per ocupar el càrrec, millor per al negoci i per a la família.
- Les eines com el protocol familiar, el pla de successió o els pactes de família serveixen per posar ordre i deixar les coses preparades per a la generació actual i, sobretot, per a les generacions que vindran.
- Quan ja tenim una certa complexitat d'empresa i família, serà clau posar en marxa òrgans de govern diferenciats per tractar els temes d'empresa i de família. Els primers (consell d'administració i equip de direcció) vetllaran per l'eficàcia empresarial; els segons (consell de família i assemblea de família) ho faran per l'harmonia familiar.
- No oblidem que, quan parlem de persones, una bona comunicació és essencial i més quan aquestes persones són família. Si volem preservar l'harmonia familiar tot compartint un projecte empresarial ens haurem d'esforçar per trobar el moment de parlar obertament dels temes importants.
- No oblidem que amagar els conflictes no ajuda a assolir l'harmonia entre els membres de la família. És inevitable que sorgeixin desavinences: aquest no és el pro-

blema. El problema neix en no abordar-les en els fòrums adequats; cal mantenir una escolta activa cap als altres membres i observar sempre sinceritat i respecte.

- L'èxit rau a saber trobar l'eficàcia empresarial fent que, a la vegada, les expectatives familiars es vegin satisfetes.

Bibliografia

CARULLA, JAUME TOMÀS. *La familia empresaria clave de continuidad*, part I, cap. 2. Ed. Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas. Barcelona: Fundación Nexia, 2009.

DE GANDARILLAS MARTOS, MARIO. «Protocolo familiar o pactos de familia: cuándo y cómo utilizarlos». *Gaceta de Optometría y Óptica Oftálmica*, p. 56-59. Madrid, 2009.

— *La resolución de conflictos en la empresa familiar: la mediación*. Conferencia para el Consejo General del Poder Judicial, Madrid, 2010.

LANSBERG, IVAN. *Los sucesores en la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A., 2000.

ROJAS MARCOS, LUIS. *La semilla de la violencia*. Madrid: Ed. Espasa Calpe, 1995.

STENT, VERNON. «Retail history», a Ezinearticles.com, 2004. (http://ezinearticles.com/?expert=Vernon_Stent data consulta 6.5.2013).

WATSON, PETER. *Ideas: a history of thought and invention, from fire to Freud*. Nova York: Ed. Harper Perennial, 2006.



Diputació Barcelona | Àrea de Desenvolupament Econòmic Local

Gerència de Serveis de Comerç
Servei de Comerç Urbà
Harmonia, 24
Recinte Mundet. Pavelló Migjorn, 2a planta
08035 Barcelona
Tel. 934 049 216
s.comercurba@diba.cat
www.diba.cat/comerc